المملكة العربية السعودية
جامعة أم القرى بمكة
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة

إعداد الطالبة :
إيناس فؤاد نواوي فلمبان

إشراف الدكتور :
محمد بن معيض جويعيد الوذيناني

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى.
الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٨هـ/١٤٢٩هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

اسم الباحثة: إيناس فؤاد نواوي فلمبان.

عنوان الدراسة: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

١/ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

٢/ التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

٣/ الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

منهج الدراسة:

*منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

*منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس التخصص، المؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية).

عينة الدراسة وأدواتها:

تكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مشرفاً تربوياً و (١٧٥) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية، والثاني بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحثة، والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي (OCQ).

أهم نتائج الدراسة:

١ــ إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٥٢)، ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٥١).

٢ــ وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (٠.٥٧١).

٣ــ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.

٤ــ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

التوصيات:

١/ الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل. وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

٢/ تكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم لفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.



إلى من سهرت وأرضعت .... إلى من حَملت وحلمت ...

إلى أمي منبع الحنان الدافي .... إليكِ يا نعمة ربي الغالية

إليكَ يا من تعبت من أجلنا وقاسيت ... وتمنيت لنا السعادة والهناء

إلى والدي الحبيب ... ساكن الفؤاد ...

إلى أنسي وشريك حياتي ... وسندي بعد الله عز وجل

زوجي الغالي ... ممدوح

إلى شقيقاتي إلهام ، غادة ، دعاء ، غفران

زهرات بستاني الكبير ... التي أهفو إليها في كل حين

إلى أشقائي أحمد ، عبد الله ، عبد الرحمن

يا نجوماً تتوهج في حلكة الليل الطويل

إلى من شاركاني دراستي بلعبهم وعبثهم وضحكاتهم

نور عيوني وملء الجفون

صغاري

لانا وحسام

إلى

كل من وقف بجانبي ودعا لي دعوة بظهر الغيب من أهلي وصاحباتي

أهدي ثمرة جهدي

الذي أسأل الله عز وجل أن ينفع به الإسلام والمسلمين

وصلى الله وسلم وبارك على سيد الخلق أجمعين محمد الصادق الأمين

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين .. الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه.. سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك .. فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى..

وبعد شكر الله عز وجل فإني أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لهذا الصرح الجامعي الشامخ جامعة أم القرى ممثلة في مديرها ولعمادة الدراسات العليا وكلية التربية من عميد ووكلاء وأساتذة أفاضل على إتاحة الفرصة للباحثة لإكمال دراستها .

كما أتقدم بالشكر والعرفان لسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط والمشرف على هذه الرسالة على كل ما بذله من جهد فهو بإذن الله في ميزان حسناته وهو عطاء من أستاذ فاضل لطالب علم والشكر له على كريم صبره وجم تواضعه وعلى كل ما أفادني به ووجهني وأرشدني إليه من آراء ونصائح سديدة ساهمت في تقديم هذه الرسالة بهذا الشكل.

والشكر كل الشكر أيضاً للأساتذة الأفاضل أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين بذلوا أقصى جهودهم في سبيل إنارة العقول وإيصال المعلومة القيمة الواضحة. وعلى رأسهم الدكتورة / جواهر أحمد قناديلي التي قدمت لنا الكثير وأحاطتنا بقلبها الكبير وحرصت على إيصال الاستفادة للجميع بكل ما تستطيع وقد قبلت أن تساعدني في مرحلة التحليل الإحصائي دون كلل أو ملل، بل وقدمت النصائح لي بكل رحابة صدر فلها مني الشكر الجزيل وجزاها الله عني كل خير .

والشكر موصول لأساتذتي الأفاضل سعادة الدكتور / أسعد حسن مكاوي، وسعادة الدكتور / محمد محمد حسن رسمي لمناقشتهما خطة الدراسة وتحكيم استبانتها ولبقية المحكمين، والشكر موصول للأساتذة الكرام حفظهم الله سعادة الدكتور / مسعود خضر القرشي وسعادة الدكتورة / جواهر أحمد قناديلي لتفضلهما بقبول مناقشة الدراسة مع سعادة الدكتور / محمد معيض الوذيناني المشرف على الرسالة فلهم مني الشكر والتقدير على كل ملاحظة.

والشكر موصول لكل من شرفني بتحكيم الاستبانة، ومن ساعدني على توزيعها وجمعها وعلى رأسهم الوالدة الغالية الأستاذة / ليلى عبد الله سروجي، والوالد الحاني الأستاذ / فؤاد نواوي فلمبان وزوجي الغالي الأستاذ / ممدوح عمر خديدوس وعمتي الأستاذة / مديحة نواوي فلمبان.

والشكر لأختي الفاضلة / رباب رشاد عبد الغني والتي كانت عوناً لي بعد الله عز وجل أثناء كتابة الرسالة، كما أتقدم بالشكر للأستاذة الفاضلة / نجاة الطيب سكرتيرة قسم الإدارة التربوية على جهدها الطيب المتفاني وتعاونها المتواصل مع الجميع.

وفي الختام أتقدم بالشكر لكل من أعانني ولو بكلمة سديدة أو رأي حكيم أو دعا لي دعوة خالصة لوجهه الكريم وجزاهم الله عني خير الجزاء وأعانني على فعل الخير ورد الجميل والله الموفق،،،

الباحثة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال



الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين محمد الصادق الأمين عليه أفضل السلام وأتم التسليم..... أما بعد:

إن التربية بلا شك تؤدي دوراً بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمجتمعات باعتبار أنها العامل الحاسم الذي يتوقف عليه تأخر المجتمع أو تقدمه.

كما تظهر أهمية الدور التربوي الملقى على عاتق المعلم بمختلف المراحل التعليمية وما يقوم به من إسهام فعال في دفع الحركة التعليمية إلى التقدم والتطور.

وحيث أن المعلم هو أحد أهم ركائز العملية التربوية فإنه يلقى من الاهتمام والمتابعة والإشراف والتوجيه والتدريب ما يتناسب مع أهمية هذا الدور، وتمشياً مع هذا الاهتمام بالمعلم جاء الإشراف التربوي الذي يهدف إلى الرفع من كفاءة المعلم ومساعدته على النمو المهني والتطوير المستمر في أدائه ومساعدته على حل ما يعترض سير العملية التعليمية من عقبات.

ولأن المعلم هو الركيزة الأساسية في هذه العملية، وقد نوه بذلك سمو الأمير خالد الفيصل خلال لقائه بمنسوبي ومنسوبات التعليم في محافظة الليث حيث قال:" لا رقي ولا تقدم إلا بالعلم ولا علم إلا بالمعلم لذلك فالمعلم والمعلمة هم الأساس في تربية النشء الذي يتولى القيادة إن أحسنوا وأجادوا في عملهم وإعدادهم لذلك المستقبل فسوف نطمئن على هذه الأمة وإن هم لا سمح الله تساهلوا في هذا الإعداد فإن المستقبل مشكوك فيه " (جريدة عكاظ، ع ١٥١٢٢، ١٤٢٩) فإن الإعداد الجيد للمعلم متطلب ذو أهمية كبيرة، وهذا يسوقنا إلى دور المشرف التربوي ومدى أهمية عمله في سبيل تطوير المعلم وتقويمه ومساهمته الفعالة في صنع المعلم المتميز، فالمعلم الذي نعده لمهنة التدريس يحتاج دون شك إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتمكن من إتقان عمله ويعمل على تطوير إمكانياته. وموقف المعلم أكثر دقة وأشد حساسية من غيره فإذا كان الآخرين محتاجين إلى الإشراف وتلقين أسرار المهنة، فحاجة المعلم إلى ذلك أشد وأقوى (اليحيى،١٤٢٣ :٧٥٢).

والمشرف التربوي كما أشارت إليه (العيسى، ١٤٢٣: ٨) "بأنه هو الفرد المؤهل علماً وخبرةً لمتابعة مرؤوسيه من معلمين وعاملين وإداريين ويقوم بتوجيه إنجازهم وتطويره تقنياً وتربوياً وعلمياً بغرض تحصيلهم الفعال للأهداف المرجوة".

كما يلعب الإشراف التربوي دوراً في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمعلمين، وقد أضحى ضرورة ملحة للعملية التربوية فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ الغايات المنشودة، بل إن نجاح عملية التعليم والتعلم أو فشلها، وكذلك ديناميكيتها أو جمودها، يعتمد ذلك كله على وجود مشرف تربوي ناجح.

وفي هذا بلا شك دلالة على أهمية الإشراف بشكل عام في أي مجال من المجالات والذي تتم به الرقابة والتوجيه والتغذية الراجعة المفيدة في علاج الأخطاء وتصحيحها وتطوير العملية التربوية والتعليمية والسير بها نحو الأفضل بإذن الله تعالى.

ويعتبر المشرف التربوي هو أحد أهم عناصر العملية التربوية وهو يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعاً لذلك إنتاجه وعطاؤه بالزيادة أو النقصان فقد حاولت كثير من الدراسات النفسية والاجتماعية معرفة بعض العوامل التي تؤثر على سلوكيات الإنسان واستطاعت أن توضح بعض الأسباب في هذه السلوكيات إلا أن هناك الكثير من التساؤلات والغموض حول طبيعة التصرفات البشرية.

ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على أداءه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، كما نجد أن أداء الفرد يختلف من فرد لآخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في مجال التعليم سواء من قبل المعلم أو المشرف على المعلم.

ومن الحقائق العلمية، أن الرضا عن العمل والاقتناع به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز والعكس صحيح إلى حد كبير لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح و التقدم فيه ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته (اليحيى،١٤٢٣ :٧٥١).

ومن هنا تظهر أهمية التعرف على ما يؤثر في رضا المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وردود الفعل الإيجابية والسلبية في مجال العمل الإشرافي وتزداد هذه الأهمية إذا ما سلطنا الضوء على المهام والمسئوليات التي يقوم بها المشرف التربوي وقد أشارت الباحثة سعاد السلوم (١٤٢٢هـ) في دراستها التي طبقت على عينة من المشرفات الإداريات في بعض من مدن المملكة العربية السعودية إلى أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية يعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات وذلك يتمثل في:

١. كثرة المهام والواجبات الملقاة على عاتقها.
٢. كثرة ما يسند إليها من أعمال خارج نطاق عملها.
٣. ضيق الوقت الرسمي عن إنجاز مهامها.
٤. الإرهاق الذي تتعرض له نتيجة ما يحتاجه من جهد ذهني كبير.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين درجات عوامل ضغوط العمل التنظيمية ودرجات الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات، وقد نالت خصائص بيئة العمل بمكتب الإشراف التربوي ومميزات العمل درجة رضا منخفضة من قبل المشرفات الإداريات على عكس الجوانب والاجتماعية والعلاقات الإنسانية التي نالت أعلى درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات.

ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميتها في زيادة الإنتاجية الالتزام التنظيمي للأفراد الذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها. حيث أن الالتزام التنظيمي يعد من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها والأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً. وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة وكلما

تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه ظهر ذلك جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله؛ فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه كما ذكر (الزهراني،١٤٢٤: ٤).

من هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات والعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة :

تناولت الدراسات كثيراً من الأمور المهمة والظواهر السلوكية في المنظمات ومنها الرضا الوظيفي باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، وإن في إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته، وكذلك الالتزام التنظيمي هو إحدى الموضوعات التي تناولتها الدراسات من جوانب متعددة وبأساليب مختلفة، وقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة، حيث تبين أن ٩٠% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي كما ذكر (الطجم،١٩٩٦: ١٠٣) حيث ظهر تميز بعض المنظمات الإدارية من خلال عمل الموارد البشرية لها بكل إخلاص وأمانة، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء للمنظمة والحرص على بذل الجهد في سبيل استمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة والذي ينعكس بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية (سلامة،١٩٩٩: ١١١).

وتأتي هذه الدراسة في محاولة لاستقصاء مستوى رضا المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكة المكرمة وكذلك مستوى التزامهم التنظيمي والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وموضوع رضا المشرفات التربويات والمشرفين التربويين أو عدم رضاهم يشكل قوة إيجابية أو سلبية نحو تطوير أعمالهم الإشرافية والإدارية لتحقيق غايات

المؤسسات التعليمية، كما أن رضا المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتوقع أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم ووظائفهم وبمستوى أعلى من الكفاية والفاعلية والإبداع من غير الراضيين، خاصة في ظل الأعداد الكبيرة للمعلمات في جميع مدارس المراحل التعليمية بتخصصاتها المختلفة في مدينة مكة المكرمة (بالنسبة للبنات)، وقيام المشرفات التربويات بأعمال أخرى خارج نطاق أعمالهن، فكان لابد من إجراء دراسة تكشف عن الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات وعلاقة رضاهم الوظيفي بالالتزام التنظيمي الذي يعد المرآة التي تعكس انتماء الموظف للمؤسسة ومدى التناغم بين قيم المؤسسة وبين قيم الفرد.

كما أن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يعد أمراً جوهرياً يسهم في الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي في مكتب الإشراف ومراكزه (الداوود،١٤٢٦ :٦٨). ومن جانب آخر نجد أن الالتزام التنظيمي له تأثير في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها مما يحفز على قياس مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد، وقد ذكر كمال (١٩٩٥) أن الباحثين في العلوم السيكولوجية والاجتماعية يؤكدون على أهمية الالتزام كمتغير حيوي في فهم سلوكيات العمل والتنظيم، فهو يساعد على خفض درجة غموض الدور والأشكال المختلفة لصراعات العمل، كما أنه يؤثر إيجابياً في درجة الفعالية التنظيمية ذلك أنه جزء لا يتجزأ من ثقافة يطلق عليها ثقافة الانتماء والولاء والالتزام (حبشي وباخوم،٢٠٠٤: ١٩٣).

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بصورة أدق في ضوء طرح السؤال الرئيس التالي:

- ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

أسئلة الدراسة :

١/ ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

٢/ ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

٣/ ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

٤/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس،المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟

٥/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟

أهداف الدراسة:

تعالج الدراسة ظاهرتين من أهم ظواهر السلوك التنظيمي وهما الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك بالتركيز على المشرف التربوي والمشرفة التربوية كعنصر إنساني له دوره المحرك في زيادة فعالية المؤسسة ورفع إنتاجيتها **و**تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١/ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

٢/ التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

٣/ الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص والحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي :

١/ تسهم الدراسة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات مما يفيد المسئولين في إدارة الإشراف التربوي في رفع مستوى الرضا للأفراد لزيادة الإنتاجية وتحسين سير العملية التربوية وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

٢/ يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الجهات المسئولة عند تكليف المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بواجبات ومهام إدارية تشغلهم عن الدور الأساسي لهم.

وقد اقترح الزهراني (١٤٢٤) في دراسته التي كانت حول الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية ببحث تأثير متغير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي وكذلك تأثير متغير الجنس على الولاء التنظيمي في المنظمات التعليمية.

كما أن هذه الدراسة تسهم بإضافة إلى التراث العلمي والمعرفي، وكذلك فإن الدراسة ترتبط بموضوعين رئيسيين ولهما أهمية كبيرة في أغلب المؤسسات وبالأخص المؤسسات التربوية وهما الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتفيد هذه الدراسة الجهات المختصة حيث إنها تجعلهم يقفون على مؤشرات هذه النتائج في الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والقيام بما يلزم من بناء برامج وسياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية مما يؤكد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة طبقاً للنقاط التالية :

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على موضوع الرضا الوظيفي بأبعاده التالية:

أ / الرضا عن الرواتب والمكافآت.

ب / الرضا عن المهام والواجبات في العمل.

ج / الرضا عن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.

د / الرضا عن التقدير واحترام الذات.

وذلك نظراً لأهمية تلك الأبعاد في فعالية المنظمة وإنتاجيتها وذلك باستخدام استبانة لقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحثة.

كما اقتصرت على قياس درجة الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويـــات، باستخدام مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي (OCQ).

وكذلك العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشـــرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. واقتصرت الدراسة على المتغيرات الشخصية التالية :

أ- التخصص.

ب- المؤهل العلمي.

ت- الحالة الاجتماعية.

ث- الجنس.

الحدود المكانية: يتحدد مجال التطبيق الميـــداني لهـــذه الدراســـة علـــى المشـــرفين التربـــويين والمشرفات التربويات في مراكز الإشراف التربوي التابعة لإدارة التربية التعليم بمكة المكرمة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراســـة خـــلال الفصـــل الدراســـي الأول مـــن العـــام الدراســـي ١٤٢٨هـ/١٤٢٩هـ.

مصطلحات الدراسة:

الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي أو ما يعرف أحياناً بالرضا عن العمل فقـــد عرف العديلي (١٩٨١) الرضا الوظيفي بأنه: " الشعور النفسي بالقناعـــة والارتيـــاح والســـعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقـــة والـــولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة ".

أما التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي في هذه الدراسة فهو:

الدرجة التي يحصل عليها المشرف التربوي أو المشرفة التربوية الذين يجيبـــون عـــن مقيـــاس الرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة (والمعد من قِبل الباحثة).

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي يمثل القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية الســـلبية والإيجابية من الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسئولياته وعن أدائه أو بيئة عمله.

الالتزام التنظيمي(Organizational Commitment) :

من أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتر وستيرز وبوليـــان (Porter ,L.W , R.M. Steers ,R.T. Mowday, and P.V Boulian,١٩٧٤) وهو يعرف الالتزام التنظيمي بأنـــه: " القـــوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعـــاد رئيسة على أقل تقدير هي:

١. اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها.

٢. إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة.

٣. رغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة.

أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة فهو الدرجة التي يحصـــل عليهـــا المشرفين التربويين والمشرفات التربويات نتيجة إرادتهم القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة والرغبة في الحفاظ على عضويتهم بها واعتقادهم القوي بأهداف مركز الإشراف التربوي وقيمِه وتُقـــاس من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات أداة الدراسة (مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي المعروف بOCQ).

ويقصد بالالتزام التنظيمي الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بـــذل الجهـــد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها.

المشرف التربوي أو المشرفة التربوية (supervisor):

هو الذي يقوم بعملية التقويم ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بالعمليـــة التعليميـــة لتحقيـــق الأهـــداف التربوية والإسهام في رفع مستوى التعليم والتعلم وزيادة الطاقات الإنتاجية لدى المعلمـــين مـــن خلال اهتمامه الدائم بالمعلم والمادة (العيسى،١٤٢٣).

الفصل الثاني

(مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة)

أولاً: الإطار النظري:

١/ الإشراف التربوي

٢/ الالتزام التنظيمي.

٣/ الرضا الوظيفي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١/ الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

٢/ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

٣/ الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني

استعراض التراث العلمي

القسم الأول: الإطار النظري، ويناقش أهم الأفكار ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية ويتكون من ثلاثة مباحث المبحث الأول تم تخصيصه للإشراف التربوي وفيه نبذة عن ماهية الإشراف التربوي وإلقاء الضوء على بيئة العمل الإشرافي ومهام المشرف التربوي وواجباته وأهداف الإشراف التربوي.

أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للالتزام التنظيمي الذي يعد أحد ظواهر السلوك الإنساني ويعرف (سلامة،١٩٩٩) الالتزام التنظيمي بأنه: "ارتباط الفرد بمنظمته التي يعمل بها، والولاء لها والمسئولية تجاهها والرغبة المستمرة في العمل والبقاء بها"، والالتزام التنظيمي يؤثر بدرجة كبيرة على أداء الفرد في المنظمة وحماسه لعمله، ويشمل هذا الجزء توضيح المفهوم للالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده وجوانبه ومراحله.

أما المبحث الثالث فتم تخصيصه للرضا الوظيفي والمراد معرفة مستواه لدى أفراد عينة الدراسة ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم" وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد الرضا الوظيفي كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة (شاويش،٢٠٠٤: ١١٠). وهناك تعريف الحسيني للرضا والذي أورده العنزي (١٤٢١) بأنه "حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب وذلك من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد الناتجة من الوظيفة وتفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل ومن ثم الشعور بالثقة والولاء والانتماء مما يؤدي إلى زيادة إنتاج الفرد" ص ٢٠، ويشمل هذا الجزء نظريات الرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة ما بينه وبين الالتزام التنظيمي.

القسم الثاني: الدراسات السابقة ويحتوي هذا القسم على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية تم تصنيفها وفقاً لموضوعها فهناك دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي

ودراسات تتعلق بالالتزام التنظيمي وأخرى درست العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أولاً: الإطار النظري:

مقدمة:

الإدارة وظيفة إنسانية ضرورية لاستغلال موارد المجتمع، ومهمة لتحقيق تقدمه ورفاهيته ويقوم فيها العنصر البشري بالدور الأساسي لنجاح هذه الوظيفة. ولذا فإن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior ذلك العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة، والذي يتضمن تلك النشاطات التي تتعلق بالأفراد ودوافعهم وإدراكهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم وصراعاتهم داخل المنظمة.

فالسلوك التنظيمي " هو الذي يهتم بدراسة التفاعل لثلاثة متغيرات تعمل في آنٍ واحد وهي: الفرد والجماعة والمنظمة " (الحسنية،١٩٩٩ :١٦٥).

" ويعتقد Mitchell أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وكجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل " (العميان،٢٠٠٥ :١٩).

ويحلل Cumming مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسة، ويرى أنها تحتوي على العوامل التالية:

١. التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.
٢. الولاء والتعهد للتغيير.
٣. الاهتمام الإنساني بالأفراد.
٤. الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.
٥. استخدام البحوث والأساليب العلمية(العميان،٢٠٠٥ :١٩).

ومن جانب آخر يمكن النظر إلى الإشراف التربوي على أنه نظام فرعي من نظام كلي هو الإدارة التربوية، لأنّ الإشراف التربوي جزءٌ لا يتجزأ من الإدارة التربوية، ويتفاعل نظام الإشراف مع الأنظمة التربوية الأخرى، كنظام التطوير التربوي، ونظام الاختبارات والقياس ونظام الإدارة المدرسية، ونظام شؤون الموظفين، ونظام التدريب أثناء الخدمة.

ولقد تأثرت الإدارة التربوية والإشراف التربوي باتجاهات حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة من اهتمام بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية، وإشباع هذه الحاجات لكي يستطيع الفرد زيادة فعاليته، واتجهت هذه النظرة إلى المعلمين بحيث أصبح التركيز على إيجاد علاقات إنسانية حسنة بين المشرف التربوي والمعلمين من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل. ولقد أثر هذا الاتجاه في كسر بعض الحواجز بين الرئيس والمرؤوس، وبات العمل التربوي في المدارس قائماً على العلاقات الإنسانية (نشوان،١٤١٢: ٢٠٧).

وفي الآونة الأخيرة أولى الباحثون في مجالات السلوك التنظيمي اهتماماً متزايداً لدراسة الالتزام التنظيمي Organizational Commitment والرضا الوظيفي Job Satisfaction لما لهما من تأثير واضح على فعالية المنظمة وإنتاجيتها.

فقد بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً، على الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً وقد تناولته دراسات عديدة من جوانب شتى وبأساليب مختلفة. وقد تميزت الإدارة اليابانية بنمط إداري مميز، اعتمد في أساسه الالتزام التنظيمي حيث نجد فيه الموارد البشرية تعمل بكل طاقاتها وبكل أمانة وإخلاص، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء والرغبة في العمل، وينعكس ذلك بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية (الطجم،١٩٩٦ :١٠٣).

ويشير هذا الالتزام إلى درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها واعتقاده القوي بأهدافها وإيمانه بقيمها والاستعداد لبذل جهده لمصلحتها.

وفي الرضا الوظيفي تمت دراسات كثيرة تدل إن دلت على أهمية دراسة هذه الظاهرة كنوع من أنواع السلوك التنظيمي وقد حظي مجال الإدارة التربوية بالكثير من الدراسات التي اهتمت بالرضا الوظيفي للأفراد.

وموضوع الرضا الوظيفي هو محل اهتمام كثير من الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعاً يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة. ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي أمرٌ مهم بالنسبة للمنظمة، نظراً لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء، ومعدل الغياب والحوادث وإسهام الأفراد في المشاركات الخارجية والأنشطة المتعلقة بالعمل وكذلك سلوك الفرد تجاه منظمته وعمله.

الإشراف التربوي:

مقـــدمــــــة:

إن العملية الإشرافية بوصفها نظاماً فرعياً في النظام التربوي الشـــامل فـــي المملكـــة العربيـــة السعودية يحظى برعاية واضحة، وذلك لتحقيق كفاية النظام وفعاليته، حيـــث يتـــولى الإشـــراف التربوي مسئولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايـــات التعلـــيم وأهدافـــه وفـــق الأهـــداف والسياسات المعتمدة له، كما أن العاملين في جهاز الإشراف التربوي علـــيهم دور رئـــيس فـــي عملية تطوير الإشراف وتجويده باستمرار انسجاماً مع حركة التطوير والتجديد في نظام التعلـــيم السعودي (عطاري وآخرون،١٤٢٥: ٣٧٣) ويعد الإشراف التربوي من أهم الأجهزة المشـــرفة على تحقيق تطلعات السياسة التعليمية فتكون خطط الإشراف التربوي ونشاطاته تجسيداً حقيقيـــاً لسياسة التعليم، وقد وردت إشارات صريحة للإشراف التربوي في سياسة التعليم في الفقرة ١٩٨ منها كلمة (المفتشين وأساليب التوجيه الفني)(العسكر،١٤٢١). ويعرض هذا الجزء من الفصـــل تطور الإشراف التربوي وأهدافه وظائفه ومهام ومســـئوليات المشـــرف التربـــوي والمشـــرفة التربوية.

تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية:

مر الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بعدة مراحل، وذلك سعياً لمســـايرة التطـــور العلمي والتربوي الذي يشهده العالم في عصرنا الحاضر. فقد كان قديماً يطلق عليه (تفتيشاً) وقد بدأ ذلك كمرحلة أولى في عام ١٣٧٧/ ١٣٧٨، أما على صعيد تعليم البنات فكان جهاز التوجيـــه يعرف باسم التفتيش النسوي وقد بدأ عام ١٣٨٠، ثم أصبح (توجيهاً) ثم صار (إشرافاً) في عـــام ١٤١٠ وكان مسماه (الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي)، وسبب هـــذا التحـــول الكبيـــر يرجع إلى أن التفتيش كان يركز على أخطاء المعلمين من خـــلال زياراتـــه المفاجئـــة، وكتابـــة التقارير عنهم إلى المسئولين، وتوجيه اللوم إليهم مما جعل المعلمين يضـــيقون ذرعـــاً بـــالتفتيش والمفتشين ولا يرعون لهم سمعاً. فأراد علماء التربية تلطيف الجو بـــين المعلمـــين والمفتشـــين فاستبدلوا التفتيش بالتوجيه ولكن التوجيه لم يختلف كثيراً عما كان عليه التفتيش فسارا جنباً إلـــى جنب لذلك تم الانتقال إلى مفهوم عصري حديث يواكب تطور العملية التربوية وتقدمها وأســـموه (الإشراف التربوي) جاعلين هدفهم الأسمى من وراء هذه التسمية تحسين عمليتي التعلم والتعلـــيم وتحسين بيئتهما (السلوم،١٤٢٢: ٦٣-٦٥). كما تطور مفهوم الجانب الإشـــرافي مـــن عمليـــة

التسيير الإداري للعناصر البشرية إلى عملية اس تنفار الطاقات الفردية والجماعية واستثارة دوافع العاملين نحو الإنجاز والنجاح في عملهم أي الانتقال من مفهوم العمل بالقسر أو العمل بالناس إلى مفهوم العمل بالاقتناع والمشاركة والعمل مع الناس (بستان؛ طه،١٩٨٣: ٩٢). وقد أصبح الإشراف التربوي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية والاهتمام بنمو المتعلمين، وتعددت الأساليب المستخدمة في الإشراف فلم تعد الزيارة هي الأسلوب الوحيد بل صارت أسلوباً من مجموعة أساليب كالندوات والنشرات والدورات وإجراء البحث وغيرها (عطاري وآخرون،١٤٢٥: ٣٧٧).

<u>المفهوم الحديث للإشراف التربوي:</u>

عرف بستان الإشراف التربوي (١٤٠٩) بأنه: " ذلك الجزء من الإدارة التربوية الذي يعنى في الدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة الإدارية التربوية وهو يهدف إلى إقامة علاقات إنسانية على أساس تمكين كافة الأفراد العاملين من تقديم إسهاماتهم الكاملة في العملية التربوية ". وقد أضاف دليل التوجيه والإشراف التربوي من وزارة المعارف (١٤٠٨) مفهوماً آخر للإشراف التربوي وهو:

"عملية فنية منظمة تؤديها قيادات لديها خبرات تربوية متنوعة وشاملة لمساعدة من هم في موقع العمل رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من الطاقات الإنتاجية في إطراء وتجديد" (سفر،١٤١٩: ٢٠).

ويعرف الإشراف التربوي بأنه: جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسئولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنياً ويشمل ذلك إثارة النمو المهني، وتطوير المعلمين، واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية، والمواد التعليمية وطرق التدريس وتقويم العملية التعليمية (العيسى،١٤٢٣).

وقد عرف (حمدان،١٤٠٢) المشرف التربوي بأنه: " الفرد الذي يملك العلم والخبرة والميول لمتابعة مرؤوسيه من المعلمين والعاملين والإداريين وتوجيه إنجازاتهم وتطوير نفسياتهم وتعليمهم بغرض تحصيلهم الفعال للأهداف التربوية " (سفر، ١٤١٩: ١٠).

<u>العملية الإشرافية:</u>

يُنظر إلى العملية الإشرافية من زاوية تحليل النظم، على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي، وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها ويفترض أن تكون

المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، كما أن المدخلات ذاتها تؤثر تأثيراً واضحاً على عملية الإشراف التربوي.

وتتكون مدخلات النظام الإشرافي من عناصر عدة، تشترك فيما بينها في مجموعة من التفاعلات، والتي يكون التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم أهمها، ومن هذه المدخلات: المعلمون، والتلاميذ، والمناهج الدراسية، والإمكانات المادية المتوافرة، والبيئة المحلية، ومن العوامل التي تتضمنها خصائص المعلمين الإعداد قبل الخدمة، والإعداد أثناء الخدمة، والمعلومات والمعارف النظرية المتصلة بالمادة الدراسية التي يعلمها، وطرائق التدريس الخاصة بها، والمهارات التعليمية الأساسية المتعلقة بالمرحلة التعليمية التي يقوم بالتعليم فيه، والمادة الدراسية. ويعبر عن ذلك كله بالكفايات التعليمية، وتشكل هذه الكفايات عاملاً هاماً في مدخلات النظام الإشرافي، أما التلاميذ فيعتبرون محور العملية الإشرافية.

وتتفاعل مدخلات النظام الإشرافي مع بعضها فيما يسمى بالعمليات، فالمعلم يتفاعل مع التلاميذ والتلاميذ يتفاعلون مع المنهاج الدراسي، والمعلم يتفاعل مع المنهج الدراسي، والإمكانات المادية المتوافرة، والمشرف التربوي يتفاعل مع هذه العناصر جميعها ويعتبر التفاعل بين المشرف والمعلم أهم هذه التفاعلات ويبرز ذلك أهمية الزيارات الصفية والورشات التعليمية، والندوات والاجتماعات وغيرها من أدوات الإشراف التي تعتبر وسائل الاتصال المباشر، فالعملية الإشرافية هي حصيلة العمليات المعقدة والمتصلة التي لا تنتهي عند حد معين.

أما المخرجات التربوية التي تتمخض عنها العملية الإشرافية فتتمثل في المعلمين الذين تصبح كفاياتهم التعليمية أفضل من ذي قبل، والتلاميذ الذين يصبح إنجازهم على نحو أعلى، واستخدام فعال للإمكانات المتوافرة، فإذا كانت خصائص المخرجات التربوية على هذا النحو يمكن القول أن العملية الإشرافية قد حققت أهدافها في تحسين العلمية التربوية بمعناها الواسع والشامل (نشوان،١٤١٢: ٢٠٨-٢١٠).

أهداف الإشراف التربوي :

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ومن أبرز الأهداف الخاصة أو التفصيلية للإشراف التربوي الآتي:

١/ العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمات على تنفيذ العملية التربوية التعليمية في الميدان.

٢/ تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم للتدريب بصورة ميدانية.

٣/ تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلميذات.

٤/ تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دوره في المدرسة والمجتمع.

٥/ تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية للكوادر القائمة على العملية التربوية والتعليمية في المدارس.

٦/ تطوير النمو المهني للمعلمات بالمدارس وتحسين مستوى أدائهن.

٧/ العمل على حسن توجيه الإمكانات البشرية والمادية وحسن استخدامها.

٨/ الإسهام في تهيئة الوسائل التي تيسر للمعلمات النجاح في تحقيق أهدافهن على نحو يرفع من شأنهن وذلك عن طريق الاستزادة من التدريب والعمل على الحد من عزلتهن الفكرية واحترام شخصياتهن حتى يبادرن إلى الابتكار، ومساعدتهن على تكوين علاقات إنسانية ترفع روحهن المعنوية وتزيد من حماسهن لتحقيق الأهداف التربوية.

٩/ تدريب العاملات في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين (العيسى،١٤٢٣: ٩-١١).

مسئوليات المشرف التربوي:

من الأمور المهمة في نجاح العملية الإشرافية تحديد وظائف ومهام المشرف التربوي حتى يستطيع المشرف تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الإشراف التربوي بدرجة عالية من النجاح ولقد ازدادت واجبات المشرفين في المؤسسات التعليمية بسبب النمو والتضخم اللذين حدثا في الوقت المعاصر حتى أصبح من العسير حصر هذه الواجبات والتعرف على المهارات والصفات اللازمة للقيام بها (جوهر،١٩٨٤ :١٦٩).

ومن أهم المسئوليات والمهام التي تقع على عاتق المشرفة التربوية ما يلي:

١- مساعدة من تشرف عليهن على النمو الذاتي، وتفهم طبيعة العمل وأهدافه مع تنسيق جهودهن ونقل خبراتهن وتجاربهن.

٢- توجيه من تشرف عليهن إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية نظراً لأهميتها في نمو الطالبات نمواً متكاملاً وإعدادهن إعداداً تربوياً سليماً.

٣- المشاركة في وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاط التربوي الذي يشبع ميول ورغبات الطالبات وحاجتهن.

٤- المساعدة على إيجاد الظروف البناءة كالظروف المادية، والاجتماعية للقيام بالعملية التعليمية والتربوية على أكمل وجه لتوطيد الصلة بين الطالبة والكوادر العاملة في المدرسة.

٥- مشاركة إدارة المدرسة في تقويم وتحسين العملية التربوية وتهيئة الظروف المناسبة لها.

٦- إجراء التجارب الجديدة الهادفة إلى تطوير العملية التربوية التعليمية ورفع مستواها.

٧- محاولة رفع كفاءة من تشرف عليهن وتعريفهن بمهامهن ومتابعتهن للتأكد من سلامة أدائهن.

٨- اكتشاف القدرات الكامنة والمواهب المستترة عند من تشرف عليهن لإظهارها في مجالات العمل المناسبة لهن(العيسى،١٤٢٣: ١٤-١٥). وهناك مهام أخرى ذكرها(عطاري وآخرون،١٤٢٥: ٣٨٥) وهي على النحو التالي:

١- توجيه المعلمين ومتابعتهم وتقويم أدائهم عن طريق الزيارات.

٢- العمل مع المعلمين على دراسة المناهج والمقررات الدراسية وتحديد نوع النشاطات المصاحبة لها.

٣- إعداد النشرات التربوية والتوجيهات وإبلاغها للمعلمين والتعاميم الواردة من الوزارة.

٤- الإعداد والمشاركة في الدورات واللقاءات التي تعقد للمعلمين والمشرفين التربويين على مستوى المنطقة.

٥- إعداد تقارير فنية عن كل معلم وتقويم مستواه ويرفع هذا التقرير إلى الشعبة المختصة في المنطقة التعليمية.

٦- إجراء المسح الميداني لتحديد احتياجات المدارس من المعلمين والمستلزمات الدراسية الأخرى.

وللإشراف التربوي أربع خصائص رئيسة هي :

١/ الإشراف كعملية فلسفية: فهو يبحث عن الحقائق الثابتة علمياً.

٢/ الإشراف كعملية تعاونية: حيث يسهم جميع العاملين في الإشراف التربوي في تسهيل عملية تحقيق الأهداف التربوية.

٣/ الإشراف كعملية إبداعية ابتكارية: لأنه يسعى إلى إظهار المواهب الكامنة ويتيح الفرصة لانطلاقها.

٤/ الإشراف كعملية علمية: فهو يطبق المفاهيم والأساليب العلمية التجريبية في دراسته وتقييمه للمواقف التعليمية والتعلمية (بستان؛ طه،١٩٨٣: ٩٤).

وقد صنفت وظائف الإشراف التربوي حسب (دليل المشرف التربوي،١٤١٩) إلى:

١/ وظائف إدارية: ومنها التعاون مع إدارة المدرسة وإعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي.

٢/ وظائف تنشيطية: ومنها حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، والمشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم ومساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه.

٣/ وظائف تدريبية: عن طريق تنظيم الورش التعليمية وحلقات البحث والنشرات التربوية.

٤/ وظائف تقويمية: ومنها قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها والتعرف على مراكز القوة لدى المعلم والعمل على تعزيزها واكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها.

٥/ وظائف تحليلية: ومنها تحليل المناهج الدراسية وتحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها.

٦/ وظائف ابتكارية: ومنها ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية ووضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب وتعميمها بعد تجريبها وثبوت صلاحيتها (عطاري وآخرون،١٤٢٥: ٣٧٩-٣٨٠).

أما أدوار المشرفة التربوية وصلاحياتها فتتمثل في الآتي:

١- تحديد مواعيد اللقاءات التربوية بالمعلمات.

٢- عقد ورش تربوية مع المعلمات بما يخدم العملية التعليمية.

٣- تنفيذ دروس نموذجية على مستوى المنطقة أو الحي أو المدرسة على فترات متفاوتة خلال العام الدراسي.

٤- إعداد برامج تدريبيه للمعلمات في كل ما يخدم العملية التعليمية مثال ذلك: تدريبهن على استراتيجيات التعليم أو التدريس.

٥- المشاركة من قبل المشرفات التربويات الفنيات في الأعمال الموكلة لهن من قبل إدارة الإشراف التربوي مثل:

أ – متابعة فعاليات حملة التضامن الوطني ضد الإرهاب.

ب – متابعة العجز والزيادة في الكتب المدرسية والمعلمات بشكل عام لجميع التخصصات.

ج – متابعة برنامج (عطاء الطالبة).

د – متابعة فعاليات مشروع الأدب النبوي سلوك راقٍ ومنهاج حياة.

٦- إجراء مقابلات شخصية للموظفات المرشحات للتدريس في المدارس الأهلية.

٧- تعبئة استمارات ترشيح المعلمات للعمل كمساعدات إداريات.

٨- إجراء المعاملات الخاصة بالمعلمات اللاتي لديهن تقصير في عملهن والتحقيق معهن مثال ذلك عدم تدريس المعلمة للمادة العلمية أو كثرة غيابها أو المعلمات اللاتي ارتكبن أخطاء مثل ضرب الطالبات. وكذلك المشاركة في التحقيقات مع وحدة المتابعة الإدارية.

٩- المشاركة في الورش التربوية المنعقدة في مكتب الإشراف التربوي لمناقشة الأساليب والخطط الإشرافية.

١٠- حضور اللقاءات المنعقدة على مستوى المنطقة.

١١- حضور المحاضرات سواء دينية أم تربوية أم صحية.

١٢- المشاركة في الدورات التدريبية سواء مدربة أو متدربة مثال ذلك: استراتيجيات التدريس.

١٣- المشاركة في التنظيم والتنسيق عند عقد اللقاءات أو المحاضرات.

١٤- المشاركة في مشروع الاختبارات التحصيلية من قبل بعض المشرفات التربويات من تخصصات مختلفة.

١٥- تشكيل لجنة مشرفات من كل قسم لمتابعة أعمال الاختبارات التحريرية النصفية والفصلية للمدارس الأهلية وكتابة تقارير بذلك.

١٦- الإشراف على برنامج الأسبوع التمهيدي لطالبات الصف الأول متوسط والصف الأول ثانوي من قبل المشرفات التربويات في جميع التخصصات وتعبئة الاستمارة الخاصة بذلك مع بداية العام الدراسي.

١٧- متابعة المدارس في جميع المراحل خلال فترة الاختبارات التحريرية للفصلين الدراسيين والإشراف على سد أعمال الاختبارات من بدء الاختبارات حتى ظهور النتائج في جميع المراحل إلى جانب الإطلاع أسئلة المادة العلمية.

١٨- المشاركة في لجنة تقدير الدرجات لشهادة الثانوية العامة وتحفيظ القرآن الكريم لمراجعة تدقيق أوراق الاختبارات من قبل المشرفات الفنيات (سروجي،١٤٢٨).

الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي :

يرتبط نجاح أي منظمة أو مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملين بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

ويعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأمر الله عز وجل به فقال سبحانه في كتابه الكريم: (حَـٰفِظُواْ عَلَى ٱلصَّلَوَٰتِ وَٱلصَّلَوٰةِ ٱلْوُسْطَىٰ وَقُومُواْ لِلَّهِ قَـٰنِتِينَ ﴿٢٣٨﴾) سورة البقرة آية ٢٣٨.

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة إذ أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره (فليه؛ عبد المجيد،٢٠٠٥: ٢٨٤).

والالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه ويبدي رغبة قوية في البقاء فيه، والاستمرار لفترة أطول، والتميز في الأداء، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط

وبتحقق الولاء التنظيمي للأفراد تحقق المنظمات التعليمية أهدافها بكفاءة وفعالية (الزهراني، ١٤٢٤: ٤).

ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها.

إن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة.

وتشير الدراسات والأدبيات السابقة في مجال الإدارة إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من الموضوعات التي تهتم بها إدارة المنظمات، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين (فليه؛ عبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٨٤).

ونتيجة لذلك فقد ظهرت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية التطبيقية في الفترة الأخيرة وحظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الكثيرين من المشتغلين بأبحاث التنظيم والسلوك التنظيمي من أصحاب العلوم الإنسانية والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني والمتغيرات التي تحكم نمو عملية الالتزام التنظيمي، سواء ما له صلة مباشرة بالخصائص الديموغرافية لأفراد التنظيم أو المنظمة أو خصائص المهنة التي يمارسونها أو نوعية البناء التنظيمي والمناخ التنظيمي. وكذلك تأثيرات ظاهرة الالتزام على الانتظام في أداء العاملين ومخرجات المنظمة (الدخيل الله، ١٤١٥: ٣٦).

وهنالك العديد من الدراسات العربية التي تناولت فكرة الالتزام التنظيمي غير أنها استخدمت مسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية فمنهم من ترجم مصطلح (Organizational Commitment) إلى الالتزام التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي وقد تبين للباحثة من خلال اطلاعها على تعريفات كل من الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي أنها ترجمات مختلفة للمصطلح ذاته، وفي هذه الدراسة ستستخدم الباحثة مصطلح (الالتزام التنظيمي).

وأكد Riley كما جاء في (حمادات،٢٠٠٦ :٦٢) أن مفهوم الالتزام لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عديدة مثل: الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي. والالتزام في اللغة يعني: العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (ابن منظور،١٩٥٦،باب الميم،فصل اللام).

ويعني كذلك في اللغة: العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية. ويرون أن الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه (سلامة،٢٠٠٣: ٤١-٤٢).

ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة وفضلاً عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد برزت تعريفات عديدة للالتزام التنظيمي منها ما ذكره (فليه؛ عبد المجيد ،٢٠٠٥: ٢٨٤) و(سلامة،١٩٩٩: ١٢٣) كما يلي:

١) يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.
٢) يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
٣) يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
٤) يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
٥) يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح وأهداف المنظمة.
٦) يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.

٧) يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

٨) يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

٩) يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

١٠) يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

١١) يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

١٢) يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.

وتتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بصورة عامة في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي الكفء والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة من قبل العاملين فيها (الكاساني،١٩٩٩: ٤٨-٤٩).

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلا أن هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن: الالتزام يتصف بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة إن أمكن. وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد واختياره، وليس التزاماً قسرياً يُفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

وأمام تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام التنظيمي فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الالتزام التنظيمي ومستواه، إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي: الولاء للمنظمة، المسئولية تجاه المنظمة والرغبة في العمل والبقاء بالمنظمة (فليه؛ عبد المجيد،٢٠٠٥: ٢٨٦ و سلامة،١٩٩٩ :٢٤).

وهناك تعريف آخر يعد الأكثر شيوعاً وهو تعريف بورتر وزملائه الذين يعرفون الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يُظهر مستوى عالي من الولاء والالتزام التنظيمي تجاه منظمته تكون لديه الصفات التالية:

١/ اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

٢/ استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

٣/ رغبة قوية وإصرار لدى الفرد على استمرار عضويته في المنظمة (القطان،١٩٨٧: ٦).

وهذا التعريف أخذت به غالبية الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة التنظيمية، وتعريف الالتزام بهذه الطريقة كما ورد في (الدخيل الله،١٤١٥: ٣٧) يجعل منه أمراً أكثر من مجرد الولاء الآلي للمنظمة.

وهذا المفهوم العام ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسة (وجدانية، ومعرفية وسلوكية) وتمثل في مجموعها اتجاهاً ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل لها، وهذا يتفق مع ما اقترحه كوندي وصالح من ضرورة أن ينطوي أي تعريف للالتزام التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين العضو والمنظمة في أبعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية فالاستجابة لصالح المنظمة قد تظهر لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولية (بعد معرفي)، وأنه يحب ويحترم المنظمة (بعد وجداني) أو أنها الأمر الخُلقي الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد معياري)(kundi and saleh ,١٩٩٣:١٥٧).

وعرف بورتر(١٩٧٤) الالتزام بأنه ليس الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي فقط وإنما من أجل المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها، وهو مؤشر إيجابي لوجود درجة عالية من الالتزام لدى الفرد(العبادي،١٤٢٠: ١٤)

وعرف ستيرز (١٩٧٧)(Steers,١٩٧٧) الالتزام بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته وإسهامه الفعال فيها (سلامة،٢٠٠٣: ٤٥).

وعرف أوريلي (١٩٨٠)(O'rielly,١٩٨٠) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته ويدفعه للاندماج والعمل فيها و تبني قيمها (العبادي،١٤٢٠: ١٤).

وقد عرفت (خطاب،١٩٩٨) الانتماء التنظيمي بأنه: "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

ويعتبر تعريف (Mowday,١٩٧٩) من أبرز التعريفات التي استخدمت علـــى نطـــاق واسع في الأدبيات والدراسات السابقة فقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه قوة ارتباطية تتعلـــق باندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة (سلمان، ٢٠٠٤ :٧٨).

وعرفه علاوي بأنه:" الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المســئوليات، ورغبـــة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها العملية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيهـــا" (حمادات،٢٠٠٦ :٦٤).

وقد أولى الباحثون في الغرب ولاء والتزام الموظف تجاه منظمته اهتماماً كبيـــراً، ولـــم يكن اهتمام اليابانيين أقل منهم حماساً. وقد دلت الدراسات السابقة أن هناك علاقة بـــين الـــولاء (الالتزام) والغياب، والرضا الوظيفي والاستقلالية الوظيفيـــة والمســـئولية الوظيفيـــة وغيرهـــا (القطان،١٩٨٧: ٦).

كما أن الدراسات الحديثة أكدت فيما توصلت إليه من نتائج أن لمستوى الالتزام تأثيراتـــه علـــى متغيرات العمل ومخرجاته. إذ أن الالتزام يعتبر أفضل مؤشر لمستوى انتظام العاملين ولغيـــابهم وتحديد إمكانية تركهم العمل من عدمه وحسن الأداء والدافعية الذاتية. وقـــد أثبتـــت النتـــائج أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاماً وأبعد من ذلـــك فـــإن مســـتوى الالتزام يمكن أن يعتبر مؤشراً مفيداً في التحقق من فاعلية التنظيم (الدخيل الله،١٤١٥: ٣٥).

وقد أشارت بعض الدراسات في مجال الالتزام التنظيمي إلى أن هناك ثمة علاقـــة بـــين الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات وبعض المتغيرات مثل ثقافـــة المؤسســـة، والمنـــاخ التنظيمي وكذلك سلوك القائد داخل المؤسسة ورضا الأفراد عن مهنتهم.

وقـــد اتفـــق كثيـــرٌ مـــن البـــاحثين مـــنهم (حمـــادات،٢٠٠٦) و(ســـلامة،٢٠٠٣) و(Allen & Meyer, ١٩٩٠) على أن هناك رؤيتان للالتزام التنظيمي هما المسيطرتان علـــى أدبيات هذا الموضوع.

<u>الرؤية الأولى:</u> الرؤية الفكرية وهي التي تنظر للالتزام التنظيمي على أساس أنه وجهـــة نظـــر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الالتـــزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة.

<u>أما الرؤية الثانية:</u> الرؤية السلوكية وتركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفـــرد فـــي إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة. وتنص هـــذه الرؤيـــة علـــى أن

الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه المنظمة(حمادات،٢٠٠٦ :٦٤ــ٦٥) و(سلامة،٢٠٠٣: ٤٢).

ويمكن أن يأخذ الالتزام التنظيمي الأشكال المختلفة التالية:

١. الالتزام العاطفي (الوجداني): ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
٢. الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك (إما بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة).
٣. الالتزام المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (سلامة:٢٠٠٣ :٤٣).

وقد حدد بورتر وزملاؤه (١٩٧٤) بعدين للالتزام هما: التطابق والانتماء للمنظمة، أما Salience & Stew عام (١٩٧٧) فقد حددا أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

١/ الالتزام الاتجاهي (Attitudinal Commitment): والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

٢/ الالتزام السلوكي (Behavioral Commitment): والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها (العبادي،١٤٢٠: ١٦).

أما كانتر Kanter فقد أشارت إلى ثلاثة أنواع من الالتزام تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد، وتلك الأنواع هي:

١/ الالتزام المستمر: وتلتقي كانتر في هذه الجزئية مع اتجاه كل من آلن وماير Allen & Mayer حيث يمثل الالتزام لديهما حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

٢/ الالتزام التجانسي: ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

٣/ الالتزام الرقابي: ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدراً للإحباط القلق (رسمي،٢٠٠٤: ١٥-١٦).

وفرق بوكنان (Buchanan,١٩٧٤) بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الالتزام التنظيمي كما ذُكر في (حمادات،٢٠٠٦ :٦٦ وسلامة،٢٠٠٣ :٤٤) وهي كالتالي:

أولاً : الإحساس بالانتماء (Identification) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته و قناعته الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانياً : المشاركة والإسهام الفعال (Involvement) من قبل الفرد التي تنبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

ثالثاً : الولاء (Loyalty) والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسات رغم كل الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي :

إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى (Bateman & Strasser,١٩٨٤) ومن أهمها:

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسئولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
- هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الالتزام الوظيفي موقف مستقر نسبياً مع الوقت.

كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفاعليتها (حمادات،٢٠٠٦ :٦٧).

ويزداد أمر دراسة الالتزام أهمية إذا ما كان في بيئة مثل بيئتنا العربيـــة يعـــاني فيهـــا العاملون في مثل هذه الأوساط من إشكالات لاشك لها تأثيرها على نوعية التزامهم لهذه الأوساط وما يقترن به من تأثيرات كالتسيب والتسرب أو ترك العمل والتدني في نوعية الأداء ومســـتوى الإنتاجية (الدخيل الله،١٤١٥: ٣٦).

العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي أن من أهـــم العوامـــل التـــي تسهم في تنمية التزام العاملين وَولائهم لمنظماتهم هي:

١/ المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي. وقد تكـــون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيراً عـــن شـــعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضـــهم بعضـــاً حســـب مـــراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم. ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وللمكانة الاجتماعية أســـباب عديـــدة منهـــا: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظـــروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشـــخص مـــن خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

٢/ إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشـــباعها، فهـــم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشـــعور بالطمأنينـــة فـــي التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتـــالي لتحقيـــق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن ــ على الأغلب ــ أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هـــذه الحاجـــات مما يزيد من التزامهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه. فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنـــان ومن ثم بالانتماء والالتزام التنظيمي، فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل علـــى إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.

٣/ وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

٤/ الرضا الوظيفي:

نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه. ويرى هيرزبيرج Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسئولية. أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

٥/ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن " الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي" ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها. وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

٦/ زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إن المشاركة تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسئولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البنَاء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسئوليات.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم ولاستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي للمنظمة.

٧/ إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب – بدرجات متفاوتة – لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين (عبوي،٢٠٠٦ :٢١١ـ٢١٦).

وقد ذكر كل من (Steers & Porter, ١٩٩١) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

عوامل شخصية: (Personal Factors) وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسئولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

عوامل تنظيمية: (Organizational Factors) وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

عوامل غير تنظيمية: (Non Organizational Factors) وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكـــون مســـتوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم تـــوفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول (حمادات،٢٠٠٦ :٧٠).

وعن علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية فمن حيث عدد سنوات الخبرة نجد أن معظم الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمي. ومن حيث المؤهل التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعليم الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، على حين أن دراسات أخرى أثبتت أن المستوى التعليمي للفرد له تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي، وتبرر ذلك بأنـــه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته، وتوقع المزيد من منظمته، وبالتالي يقل التزامـــه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه (سلامة،١٩٩٩: ١٢٧).

ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي للمرأة يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعيـــة(فليـــه؛ عبـــد المجيد،٢٠٠٥ :٢٨٧).

خصائص الالتزام التنظيمي:

من خصائص الالتزام التنظيمي كما جاءت في (حمادات،٢٠٠٦ :٦٨) ما يلي:

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمـــة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مســـتوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميـــل لتقـــويم المنظمـــة التقـــويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد (سلامة،٢٠٠٣: ٤٨).

السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي :

ينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة. ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيراً في حياة المنظمات ما يلي:

١ – شعور العاملين بروح معنوية عالية :

لقد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن ما يقصد بالروح المعنوية (Morale) هو: "ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف نشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية".

ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئييسة هي:

١– ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.

٢– ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

٣– ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.

٤– الكفاءة التنظيمية للمجموعة.

٥– الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

٢– الحد من تسرب الموظفين :

يعد تسرب الموظفين – أي تركهم لمنظماتهم – ظاهرة تنظيمية خطيرة. ويعنى التسرب الوظيفي " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها".

ولهذا التسرب نتائج عديدة هي:

١/ التكاليف المرتفعة:

فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

٢/ تعطيل الأداء:

يتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم والثاني عن كلفة شغر الوظيفة وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.

٣/ ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فإن كان تاركوا العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء. بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين.

٤/ انخفاض المعنويات:

عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيراً من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتنخفض نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيراً سلبياً في المنظمة.

٥/ زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:

فكثيراً من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

٦/ الإنجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام والولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز. ويرون أن (الفرد ذو الالتزام التنظيمي العالي) يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه (عبوي،٢٠٠٦ :٢١٨ـ٢١٩).

وقد ذكر (ماهر،٢٠٠٠: ٢٣١) تأثير الالتزام على الفرد والمنظمة، حيث بين أن آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: ويتمثل في آثار الالتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين: هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية فالآثار الإيجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف.

وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية. أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (سلمان، ٢٠٠٤: ٨٢).

أما القسم الثاني: فيتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.

أما تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة:

يتضح أن الالتزام التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية كما جاء في (خطاب،١٩٩٨ : ٧٤):

١/الأداء المتميز:

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

٢/ دوران العمل:

تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وُجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للالتزام التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

١/ التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

٢/ انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستنخفض إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.

٣/ الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقين.

الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا في المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع.

مراحل الالتزام التنظيمي(Stages of Commitment) وتطوره :

يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة، وهي كالتالي:

أ- مرحلة الطاعة: وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.

ب- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

ت- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية (حمادات،٢٠٠٦ :٦٩).

ولقد بين بوكنان (Bochanan) في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل عام (١٩٧٤) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهى:

١/ مرحلة التجربة: وهى التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهارته في أدائه.

ويرى بوكنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهى:

١. تحديات العمل.

٢. تضارب الالتزام والولاء.

٣. وضوح الدور.

٤. ظهور الجماعة المتلاحمة.

٥. إدراك التوقعات.

٦. نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

٧. الشعور بالصدمة.

٢/ مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.

و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

١. الأهمية الشخصية.

٢. التخوف من العجز.

٣. وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

٣/ مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك. حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (عبوي،٢٠٠٦ :٢٠٨ـ٢٠٩) و(حمادات،٢٠٠٦: ٦٩-٧٠).

<u>موقف الإسلام من الالتزام:</u>

حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الاختلاف قال تعالى: (وَلَا تَكُونُواْ كَٱلَّذِينَ تَفَرَّقُواْ وَٱخۡتَلَفُواْ مِنۢ بَعۡدِ مَا جَآءَهُمُ ٱلۡبَيِّنَٰتُۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ لَهُمۡ عَذَابٌ عَظِيمٞ ﴿١٠٥﴾) سورة آل عمران آية ١٠٥.

وفي هذا تأكيد على الالتزام وليس مجرد إقراره فقط وهذا ينطبق على الانتماء إلى المنظمات حيث أمر الإسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل وطاعة ولي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى (الشادي،٢٠٠٥: ٦٦).

أما الالتزام التنظيمي حسب النظرية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الــولاء والانتمــاء للمبــادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العــاملين فــي مــواقفهم التنظيميــة والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيــار المســئولية ومعيــار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصــة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى كما أن ولاءهــم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدتهم هذا الولاء والالتزام الذي يحقــق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية (العوفي، ٢٠٠٥: ٣٨٠).

الرضا الوظيفي:

اهتمت معظم الأمم بالتعليم سواء المتقدمة منها أو النامية وجعلته أهم قضاياها لمعرفتها بــأن استثمار رأس المال البشري هو الاستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها والذي يعــود عليهــا بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن. ومن هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضــوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل "بأن الشخص الراضي عــن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله" لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسة.

وتؤكد بعض الدراسات على أن المدرسين الراضين عن عملهم يمكن أن يتوقع منهم العمــل بفعالية أكثر حيث وجد كل من مــايون ولنكيــوس (Mayoon and Linkous,١٩٧٩) عنــد استعراضهما لعدد من البحوث والدراسات أن المدرسين الذين حقق تلاميــذهم إنجــازاً دراســياً مرتفعاً كانوا راضون عن عملهم، وأن معنوياتهم كانت مرتفعة (آل ناجي،١٩٩٣: ٧).

ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليلٌ على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه. وهو يمثل مؤشر هــام علــى فعالية التنظيم.

وقد بدأ موضوع الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) لأول مرة في مجال الصناعة، وتعددت الدراسات في مختلف الميادين إلى أن انتهت إلى مجال التعليم. فإذا كان الرضا الوظيفي مطلبــاً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم وذلك لما للعملية التربوية والتعليميــة مــن الأثــر الأكيــد فــي تقــدم المجتمعــات ونهضــتها (اليحيى،١٤٢٣: ٧٥٢).

نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي:

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (scientific Management Theory)، إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل. ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلابد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه (العميان،٢٠٠٥ :٣٨).

وقد قام فردريك تايلور (١٨٥٦ــ ١٩١٧) بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والافتراض الرئيس للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى (العديلي،١٩٨١: ٣٢). ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل.

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلاً في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته بل إنه يمكن تقويم كل مخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بصورة عامة، والرضا الوظيفي للمعلم محرك العملية التربوية بصورة خاصة.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن رواد هذه الحركة التون مايو وزملاؤه وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها:

إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم (الحيدر؛ بن طالب،٢٠٠٥: ٢١). وهذه النظرية هي التي

تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة (زويلف،١٤١٩: ٢٢٨).

وفي عام ١٩٣٥ قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي (الحيدر؛ بن طالب،٢٠٠٥: ٢٢).

مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) :

إن مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد. وحول مفهوم الرضا في التراث الإسلامي يذكر المشعان (١٤١٣: ٢٧) أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات قال تعالى: (قَالَ ٱللَّهُ هَٰذَا يَوۡمُ يَنفَعُ ٱلصَّٰدِقِينَ صِدۡقُهُمۡۚ لَهُمۡ جَنَّٰتٞ تَجۡرِي مِن تَحۡتِهَا ٱلۡأَنۡهَٰرُ خَٰلِدِينَ فِيهَآ أَبَدٗاۚ رَّضِيَ ٱللَّهُ عَنۡهُمۡ وَرَضُواْ عَنۡهُۚ ذَٰلِكَ ٱلۡفَوۡزُ ٱلۡعَظِيمُ ﴿١١٩﴾) سورة المائدة آية ١١٩.

وقال تعالى:(يَٰٓأَيَّتُهَا ٱلنَّفۡسُ ٱلۡمُطۡمَئِنَّةُ ﴿٢٧﴾ ٱرۡجِعِيٓ إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةٗ مَّرۡضِيَّةٗ ﴿٢٨﴾ فَٱدۡخُلِي فِي عِبَٰدِي ﴿٢٩﴾ وَٱدۡخُلِي جَنَّتِي ﴿٣٠﴾) (سورة الفجر: آية ٢٨).

والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور،١٩٥٦).

وهناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية Morale وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل Attitude toward the job ومصطلح الرضا الوظيفي Job Satisfaction. ويمكن القول أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققها من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح.

وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب أن نؤكده هنا، أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته .

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها. والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين (الحيدر؛ بن طالب، ٢٠٠٥: ٢٥).

ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً أكثر دقة واستخداماً، وهو يعني بكل وضوح أن الرضا نابع من العمل نفسه، وليس من أي مصدر آخر، ويعني أيضاً أن التغيرات يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة وأن درجة التحسن التي تطرأ يمكن أن يتم قياسها.

وقد بين فردريك هيرزبيرج أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يعني أنه يقابل مصطلح على النقيض له على الطرف الآخر وهو مصطلح عدم الرضا الوظيفي وهذه هي النظرة التقليدية، بينما يرى هيرزبيرج أنهما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة. وأن كل من الرضا الوظيفي (الرضا العام عن العمل) وعدم الرضا الوظيفي (الاستياء العام) هما جانبان يمكن أن يتم قياسهما بشكل مستقل. وبعبارة أخرى يمكن لموظف أن يكون راضياً وغير راضٍ

في العمل في نفس الوقت حيث أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه والعكس صحيح؛ لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا العام عن العمل هي (العوامل الدافعة)، أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الصحية). وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا ليصل إلى حالة الرضا التام (جراي،١٤٠٨: ١٩٤-١٩٥ و آل ناجي،١٤١٤: ٩ والحيدر؛بن طالب،٢٠٠٥: ٦٣).



شكل رقم(١): المقارنة بين النظرة التقليدية للرضا الوظيفي
و بين رأي هيرزبيرج.

وقد أشار كل من لاندي (Landy) وترامبو (Trumbo) عام ١٩٨٠ أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل (العديلي،١٩٨١: ١٤).

ويرى لوك (Lock) أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً (العديلي،١٩٨١: ١٦).

ويشير هوبوك (Hoppoc) إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: " إنني راض في وظيفتي" (العديلي،١٩٨١: ١٥).

وقد ذكر (عاشور١٩٨٦) أن درجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكاً ضمنياً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في

سلوكه الخارجي الظاهر. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي (شاويش،٢٠٠٤: ١١١).

ويرى عبد الخالق أن الرضا الوظيفي هو تعبير العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على بعدين أساسين هما:

١/ ما يعتقده العاملون بأن العمل يتجه بهم إلى ما هو كائن.

٢/ ما يتطلع العاملون إلى تحقيقه من وظائفهم (النمر،١٤١٣: ٧٥).

وهناك تعريفات كثيرة لرضاء العاملين (الرضا الوظيفي) ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم، والذي منها على سبيل المثال ما يأتي:

تعريف أبو هنطش (١٩٨٩) إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضاء العاملين (شاويش،٢٠٠٤: ١١٠).

ويعرف الأغبري (٢٠٠٢) الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقي الوظيفي والنمو المهني ص ١٧٢.

ويتبين من التعريفات السابقة اختلاف الباحثين على تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ويمكن تلخيص هذا المفهوم بأنه: "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل".

أما فيما يتعلق بالعناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة والتي يعتبر رضا العاملين فيها محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف هذه العناصر، فيمكن إجمالها فيما يأتي:

١) سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة.

٢) نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين.

٣) العلاقة مع العاملين.

٤) الراتب أو الأجر.

٥) فرص الترقية والتقدم في العمل.

٦) مزايا العمل في المنشأة.

٧) الأمن والسلامة والاستقرار في العمل.

٨) مسئوليات العمل وإنجازه.

٩) المكانة الوظيفية والاعتراف به وتقديره.

١٠) ساعات العمل وجماعة العمل.

١١) ظروف العمل المادية.

ولا شك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوئها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يمثل اهتماماً مشتركاً بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين بأن التركيز لجانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره. فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملي.(البديوي،٢٠٠٦).

أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد (المشعان،١٤١٣: ١٢).

وقد تطرقت الحنيطي (٢٠٠٠) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

١. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

٢. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

٣. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

٤. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

٥. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (البدراني، ١٤٢٧: ٣٥ـ٣٦).

وقد أشارت سعاد السلوم (١٤٢٣: ٣٢) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها. ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي أو المهني كما ذكر البديوي (٢٠٠٦) من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يُرضيه مستقبلاً، وأيضا لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الأغبري،٢٠٠٢: ١٧٠).

<u>نظريات الرضا الوظيفي:</u>

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث يوضح (العديلي،١٤٠٦) كما ورد في (السلوم،١٤٢٣ :٣٣) أن كلاً من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله

وتوقعاته، ومن أهم هذه النظريات:

١/ نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (١٩٤٣-١٩٥٤) :Maslow Hierarchical Needs

قام عالم النفس أبراهام ماسلو (A.Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفسيولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة.

والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليشبع الحاجات تبعاً لتسلسلها(المشعان،١٩٩٣ :٥٨).

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

١. الحاجات الأساسية (physiology Needs): وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.
٢. الحاجة إلى الأمن والضمان (Safety Needs): وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

ويرى البعض أن هناك دعامات ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

- موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم فالفرد لا يشعر بالأمن إن لم تقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.
- معرفة الفرد لما يراد منه، كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم في عمله ودرجة قبول عمله ولذا فإن تنمية ذلك يتم عن طريق تحديد الاختصاصات والواجبات ليتعرف الفرد على ما يراد منه بدلاً من أن يترك عرضة للغموض والإبهام.
- ثبات نظم الثواب والعقاب (زويلف ،١٤١٩: ٢٣١).

٣. الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء (Belonging Needs): وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول

من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية

٤. الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات (Esteem Needds) : كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

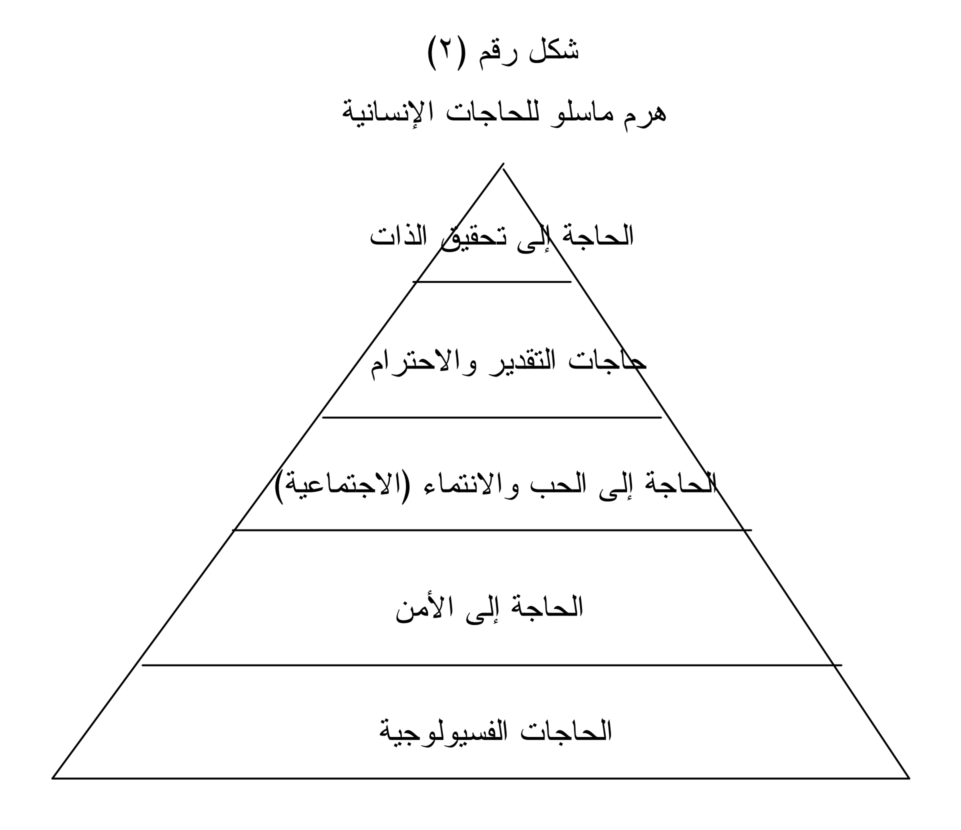
٥. الحاجة إلى تحقيق الذات (Self _ Actualization Needs): وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات (العميان،٢٠٠٥: ٢٨٢-٢٨٥)و(سالم وآخرون،١٩٩٥: ٢١٠)و(العديلي،١٩٨١: ٣٢-٣٤).

وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما:

- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.
- وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعاً بالمقارنة مع الحاجات الدنيا (سلامة،٢٠٠٣ :٣٤).

شكل رقم (٢)

هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد (سالم وآخرون،١٩٩٥: ٢١١).

والحاجات العليا (حاجات المستويات الثلاثة الأخيرة) في سلم ماسلو تظهر متأخرة في حياة الفرد، كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالباً يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية كما أن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى لإشباعها (زويلف،١٤١٩: ٢٣١).

٢/ نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج عام (١٩٥٩) Herzberg Two Factor Theory:

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) ويطلق على المستويات الثلاثة الأول والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية Hygiene Factors لدى هيرزبيرج، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة Motivator Factors لدى هيرزبيرج.

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية. حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراستهم على (٢٠٠) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسئولية وفرص النمو والترقي الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب

بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا (العميان،٢٠٠٥: ٢٨٦ــ ٢٨٧).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين (زويلف،١٤١٩: ٢٢٨).

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدامها في أبحاثه بحيث اقتصرت على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.

٣/ نظرية مكليلاند في الحاجات McClelland's Needs Theory أو نظرية الإنجاز Achievement Theory:

وضع هذه النظرية ديفيد مكليلاند (David McClelland) عام ١٩٦٧ ويعود أساسها إلى علم النفس السريري Clinical Psycholog وإلى نظرية الشخصية Personality Theory، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية. وقد أجرى مكليلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند. وقد تم استخدام أساليب تنبؤ Projective Techniques لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء.

١) الحاجة إلى الإنجاز Need for Achievement:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح.

وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن فلقد وجد أن رجال

الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

٢) الحاجة إلى القوة Need for Power:

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لـديهم حاجـة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلـى المركـز وامـتلاك السـلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير French and Raven كما جـاء فـي (العميان،٢٠٠٥: ٢٩١) إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:

أ) قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

ب) القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامـر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

ج) القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبـل الآخرين.

د) قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلـك القوة.

ه) قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضـوع معين.

٣) الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation:

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مـع الآخـرين والتواصـل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشـباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشـاركة مع زملاء العمل (علاقي،١٩٨١: ٥٥٩).

٤/ نظرية التوقع The Expectancy Theory:

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام ١٩٦٤ وتفسـر قيـام الفـرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفـرد

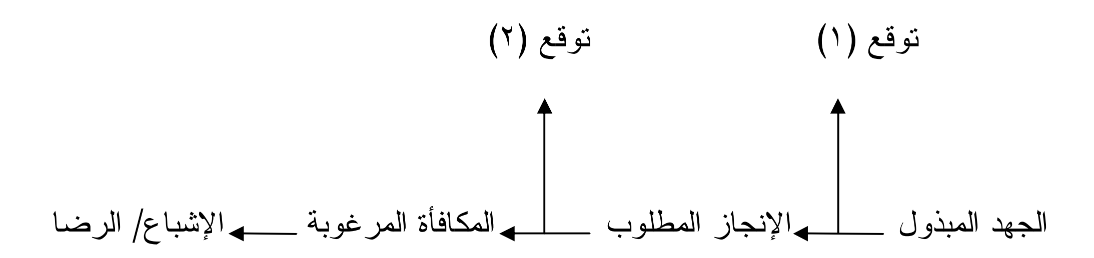
بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجـــة معينـــة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبـــل الفـــرد والتـــي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل التالي رقم (٣).

شكل رقم (٣)

نمـــوذج التوقـــع



وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

الدافعية = قوة رغبة الفرد × التوقع

ويوضح الشكل رقم (٣) بصورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم. ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعـــه فـــي النجـــاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان مـــن التوقع وهما:

أ ــ التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

ب ــ التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصـــل بعـــد إتمـــام عملية الإنجاز.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.

جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي (سالم وآخرون،١٩٩٥: ٢١٤).

ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات منها:

١/ لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.

٢/ تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات.

٣/ تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.

٤/ تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة (علاقي،١٩٨١: ٥٦٣ـ٥٦٤).

٥/ نموذج بورتر ولولر:

طور بورتر ولولر (Porter & Lawler) عام ١٩٦٨ نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل رقم (٤). وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

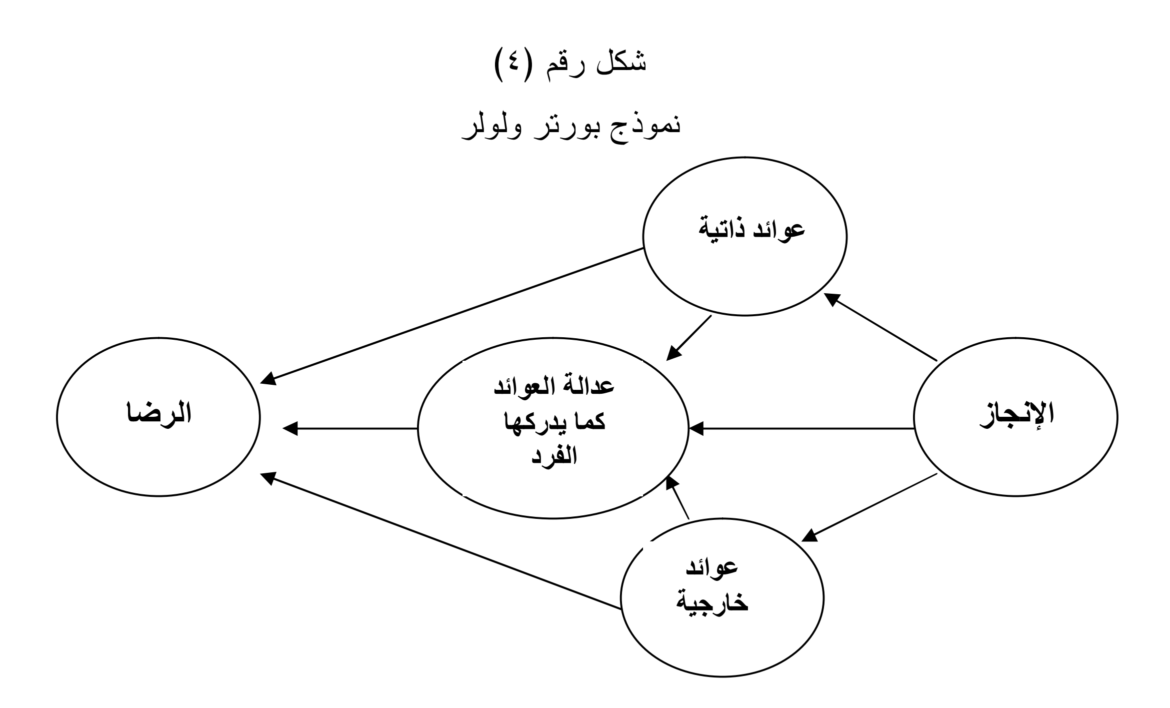
لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقده الفرد.

وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

شكل رقم (٤)

نموذج بورتر ولولر



ويوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والانجاز والإشباع والرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.

٦/ نظرية الدرفر Alderfer's Theory:

قام (Alderfer) بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل رقم (٥). وقد لخص هذه النظرية لاندي وترامبو

(Landy & Trumbo) عام ١٩٨٠ المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقد فيهــا أن الأفــراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

١/ حاجة الوجود Existence:

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور وظروف العمل وتماثــل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

٢/ حاجة الارتباط Related Needs:

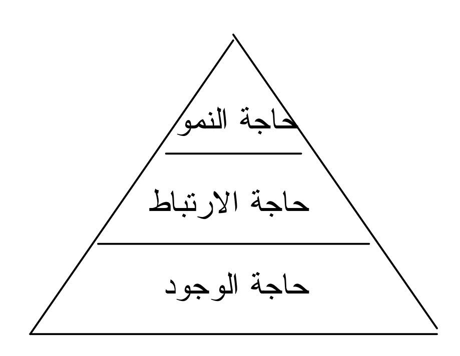
ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مــع الآخــرين، وتشــبه الحاجــات الاجتماعية عند ماسلو.

٣/ حاجة النمو Growth:

تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشــباعها من خلال القيام بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عنــد ماسلو.

شكل رقم (٥)

سلم الحاجات عند (Alderfer)



لقد اتفق الدرفر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هــذا الســلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف نظرية الدرفر عن نظرية ماســلو فــي كيفيــة تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أســفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا (حــريم، ١٩٩٧: ١٣١ــ١٣٢).

٧/ نظرية التعزيز وتدعيم السلوك Reinforcement Theory:

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر (Skinner) ومحور هـذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة. وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هـو استجابة لمثير خارجي. والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكـرر، بينمـا السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.

وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيـز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة.

ومن وجهة نظر سكنر فإن المكافآت Rewards هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثـارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً لفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر.

واعتمد سكنر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يرتكز على المبادئ التالية:

١) إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهـم إلـى تحقيـق مكاسـب شخصية.

٢) إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى نظرية التعزيز هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد مـن قبـل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاتـه فـي عمليـة التحفيـز (العميان،٢٠٠٥: ٢٩٧ــ٢٩٨).

٨/ نظرية عدالة العائد Equity Theory :

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجـة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجـة كبيـرة شـعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه.

وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام ١٩٦٣ إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المـدخلات) فـي عملـه إلـى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين فـي الوظـائف الشـبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (٦): توضيح نظرية عدالة العائد.

عوائد الفرد	مقارنة	عوائد الآخرين
مدخلات الفرد	⟵ مقارنة ⟶	مدخلات الآخرين

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك. وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

١) تقليل الجهد المبذول في العمل.
٢) المطالبة بزيادة في الأجر.
٣) تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
٤) الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
٥) ترك العمل.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة. وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدارة معه كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة (العميان،٢٠٠٥: ٣٠٠).

٩/ نظرية التكيف الوظيفي Theory of Work Adjustment:

ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ومنها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرين، داوس وويز (Graen, Dawis and Weiss) عام (١٩٦٨) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هـو محصـلة التوافـق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات فـي إطـار نظـام العمل.

ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خـلال معرفـة مـدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل (العديلي،١٩٨١: ٣٧).

١٠/ نموذج ستيرز وبورتر Steers and Porter Model:

اقترح ستيرز وبورتر (Steers and Porter) عام (١٩٧٩) فـي كتابهمـا "الـدوافع وسلوك العمل" نموذجاً متكاملاً للدوافع حيث افترضا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها مـن خلال هيكل متعدد الجوانب. ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أريـد لهـا أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقـل مـن المتغيـرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي:

١/ صفات ومميزات الفرد:

وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصـالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، ويعتقدان بأن اتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دوراً مهماً في دفعهـم إلى الأداء.

٢/ صفات ومميزات العمل:

وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل.

٣/ خصائص بيئة العمل:

وهذه تُعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمـل يمكـن تقسـيمها إلـى مجموعتين هما:

الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين.

الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة مثل نظام المكافآت والحوافز (العديلي،١٩٨١: ٥٢_٥٣).

١١/ نظرية الجماعة المرجعية Reference Theory:

قدم هولين وبلود (Hulin & Blood) هذه النظرية عام ١٩٦٨ وتفترض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملاً هاماً في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا؟ فإن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها (القوس،١٤٢١: ١٩).

١٢/ نظرية القيمة Value Theory:

قدم لاندي وترمبو (Landy and Trumbo) عام ١٩٨٠ شرحاً لنظرية لوك في الرضا الوظيفي، ويرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد.

ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد. بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي (العديلي،١٩٨١: ٤٩).

١٣/ نظرية المقاومة Opponent Theory:

قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام ١٩٧٨، وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً.

ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لدية وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤذي الفرد. ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد (الحربي،١٤١٥: ٢٨).

١٤/ نموذج لولر Lawler Model:

يرى لولر Lawler عام (١٩٧٣) أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في عمله تقريباً واحدة وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة تتدرج كما يلي:

١ـ الراتب.

٢ـ الإشراف (المديرين وعلاقاتهم وأنماطهم القيادية).

٣ـ الرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤوليات والصلاحيات (الحربي،١٤١٥: ٢٧).

١٥/ نظرية Z:

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي Ouchi عام (١٩٨١) للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والأسس التي تقوم عليها نظرية (Z) ثلاثة هي:

١/ الثقة Trust: فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين بها.

٢/ الحذق والمهارة Sutlety: أي الدقة وحدة الذهن والمهارة في التعامل.

٣/ الألفة والمودة Intimacy: وهي الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات اجتماعية متينة وصداقات بين الأفراد تشعرهم بالأمن والأمان (المشعان، ١٤١٣: ٦٧).

١٦/ نظرية (X) ونظرية (Y) لدوغلاس مايكرويجور Dogulas McGregor :

لقد نشر مايكرويجور الذي كان متأثراً كثيراً بماسلو كتابه The Human Side of Enterprise عام (١٩٦٠) وضمنه هاتين النظريتين:

تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

١) إن معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
٢) إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب.
٣) إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسئولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

١) إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.
٢) إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسئولية وليس قبولها فقط.
٣) إن معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئياً.

وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمراً طبيعياً وذاتياً وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل (الحيدر؛ بن طالب،١٤٢٦: ٦٤ــ٦٥).

وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية. ويمكن القول بشكل عام: "إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة".

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا الأفراد العوامل الآتية:

١ــ عوامل شخصية: مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.

٢ــ عوامل متعلقة بظروف العمل: مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل.

وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه العوامل على الرضا الوظيفي:

- لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه.
- أما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث أن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعلماً حيث تكون طموحات الأول مرتفعة عن الآخر الذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً به.
- بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري. أما من حيث المستوى الوظيفي فتشير الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي، نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي (سلامة،١٩٩٩ :١٢٨).
- كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل Central life interest أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له.
- وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي: (الأجر، زملاء العمل، نوع العمل والترقي).

ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة التحكم في العوامل الشخصية في محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد. أما بالنسبة لتأثير ظروف العمل على رضا العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا للأفراد كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة جيدة كلما ارتفع مستوى الرضا للفرد، وعليه يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين (شاويش،٢٠٠٤ :١١٤).

وقد حدد عبد الخالق(١٤٠٦) العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

١/ عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.

٢/ عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل.

٣/ عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل (الرويلي،١٤٢٢: ١٨).

وقد أشار (النمر،١٩٩٣: ٨٥) إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي كالآتي:

١/ الراتب.

٢/ الترقية.

٣/ الأمن.

٤/ الاحترام والتقدير.

٥/ جماعات العمل.

٦/ نمط الإشراف.

٧/ الحرية المتاحة في العمل.

٨/ العلاوات والبدلات والمكافآت.

أما عبد الوهاب وخطاب (١٩٩٣) فقد قسما عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

أولاً: العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد:

١ـ حاجات الفرد:

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

٢ــ اتفاق العمل مع قيم الفرد:

هناك العديد من القيم التي لدى الفرد رغبة في تحقيقها عن طريق العمل ومنها الابتكار والإبداع، والقيادة وإتقان العمل وغيرها، فإذا كانت هذه القيم متوفرة وأمكن للفرد العامل تحقيقها ارتفع الرضا الوظيفي لديه.

٣ــ الشعور باحترام الذات:

إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل.

٤ــ خصائص شخصية الفرد وظروفه:

إن الصفات الفردية المتسمة بالتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل (والتي منها التفاؤل والمرونة والقدرة على التفاعل مع الآخرين، وكذلك وجود الاستقرار النفسي والعاطفي والظروف المعيشية العائلية الجيدة) تنعكس على الرضا عن العمل والقدرة على التكيف مع ظروفه.

ثانياً: محتوى الوظيفة:

إن محتوى الوظيفة وظروفها من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل ونمطه وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانية الفرد لإظهار قدراته وإبداعاته وخبراته وإمكانياته مما يؤدي إلى تحقيق رضا عالي بالإضافة إلى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف.

ثالثاً: عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء وذلك كما يلي:

١/ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافز العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

٢/ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة.

رابعاً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

إن بعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا أكبر.

خامساً: العوامل التنظيمية:

ويقصد بها سياسة المنظمة من حيث نظام الأجور والترقية والنقل والإجراءات الخاصة بالأمن الوظيفي وأساليب الاتصالات واتخاذ القرارات ونوع القيادة والإشراف والرقابة (الرويلي،١٤٢٣: ٢٠ـ٢١).

وعلى الرغم من اقتناعنا بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها الآخر يتعلق بشخصية العامل ودوافعه، وبعضها يختص بالجوانب الاجتماعية للمهنة، كذلك نظام العلاقات بين الزملاء والرؤساء والظروف الأخرى المرتبطة بالعمل فإن معرفة بعض هذه العوامل تمكننا من أن نحسن فيها بما يرفع من رضا العامل المهني(المشعان،١٤١٣ :١٥).

أنواع الرضا الوظيفي Job Satisfaction Types ومحدداته:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

١) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

ـ الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

ـ الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

ـ الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

٢) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد بتناسب مع هدف المهمة.

الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي (الرويلي،١٤٢٢: ١٨).

ويعتبر مناخ العمل محدداً مهماً للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاندر ومورجيولس (Friedlander and Morgulies) عام ١٩٦٩ بأن مناخ العمل يعتبر محـــدداً أوليـــاً للرضـــا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيــف للعلاقـــة بـــين المنـــاخ والرضـــا الـــوظيفي (العديلي،١٩٨١: ٤٣).

ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفـــة كمحـــدد مهـــم للرضـــا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن المحددات الرئيسة أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حـــدد علمـــاء الإدارة والعلوم الإنســـانية أن هنـــاك علاقـــة قويـــة بـــين الـــنمط الســـائد للقيـــادة أو الإشـــراف (ديمقراطي _ ديكتاتوري _ فوضوي) والرضا الوظيفي عند الفرد وهذه العلاقـــة علاقـــة طردية قوية. كما أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل أحد محددات الرضـــا الـــوظيفي والمهمة في حياة الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسســـة وخارجهـــا، فكلما كان في حاجة للانتماء كان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفـــرد كبيـــراً (البديوي،٢٠٠٦).

أما من حيث الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي يختلــف عنــد الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمـــل يتميـــز بالتحدي والتنوع. أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعيـــة مـــن خـــلال علاقات عمل طيبة (سلامة،١٩٩٩ :١٢٨).

قياس الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعـــرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة. ولقد استفادت مقاييس الرضا الـــوظيفي مـــن التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراســـة الشخصـــية والاتجاهـــات وغيرها من الجوانب النفسية. وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الـــوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما تـــوفره تلـــك المقـــاييس مـــن الدقـــة والشمول بالنسبة للبيانات (الرويلي،١٤٢٣: ٢٢).

وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

أولاً: أنواع مقاييس الرضا الوظيفي:

هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

أ / المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

ب/ المقاييس الذاتية:

ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم.

وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

١/ مقياس رسم الوجه، وهو من أقدم الأساليب.

٢/ طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.

٣/ طريقة المقابلات الشخصية.

٤/ طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

٥/ طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة (البدراني،١٤٢٧: ٤١-٤٢).

علاقة الرضا عن العمل بالأداء:

يمكن تحديد هذه العلاقة كما حددها (بدر،١٩٨٢: ١٥٦) في ثلاث اتجاهات أساسية هي:

الاتجاه الأول: يشير إلى أن الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء.

والاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

أما الاتجاه الثالث: فيرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة، والتي هي نتيجة القيام بأداء معين، وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الرضا والأداء في حد ذاتهما.

العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدلات الحضور إلى العمل وعوامل أخرى:

تشير بعض الدراسات أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض البحوث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وإن كثرة التنقل من وظيفة إلى أخرى وكثرة الشكاوي تأتي نتيجة الشعور بعدم الرضا عن العمل (شاويش،٢٠٠٤ :١١٢).

مما سبق يمكن القول أنه حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب، وقلة المشاكل الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو آخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على تكوين مجتمع أفضل ذي نظرة متفائلة ومحبة للحياة.

<u>العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:</u>

يتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه وينتمي إليه.
وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطيه تجمع المفهومين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم أو المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته. و توقع كل من Evan & Goge كما ذكر (سلامة،١٩٩٩ :١٢٧) أن تكون هذه العلاقة إيجابية.

ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي.

ولعل أبرز المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي والمرتبطة به في نفس الوقت:

١. المتغيرات الشخصية كالعمر، ومقدار الراتب، ومدة الخدمة والمؤهل العلمي.

٢. الرضا الوظيفي و العلاقات بين الأشخاص. ويعكس الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين نوعية الخبرة التي تعرض لها الموظف داخل المنظمة.

ومن الدراسات التي أكدت على وجود ارتباط إيجابي مباشر بين الرضا والالتزام دراسات هول وشنايدر، هرنبياك وألوتو، بوكانان، ستيرز، بريف والدج، ولش ولافان، وأنجل وبري ومارتن وأوليفين، والدخيل الله (الدخيل الله،١٤١٥: ٤٠).

وقد أظهرت نتائج دراسة (الدخيل،١٤١٥) علاقة الرضا الوظيفي الوثيقة بمتغيرات تنظيمية ووظيفية كالالتزام والأداء والإنتاجية، فبازدياد الرضا الوظيفي يزداد الالتزام التنظيمي ومع ازدياد الالتزام التنظيمي يتوقع تحسناً في الأداء وزيادة في مستوى الإنتاج ما دام الفرد راضياً عن واقعه الوظيفي، لأن مثل هذه الزيادة في الرضا تعزز من الانشراح النفسي والاحتفاظ بالخبرة والإنتاجية ص٦١.

ومن التقاليد المنهجية في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أن يقدم الرضا في نماذج نظرية على أنه مقدمة للالتزام. وهذا الافتراض السببي يمثل النموذج الأكثر قبولاً بين الباحثين في دراستهم للعلاقة الافتراضية بين المتغيرين وقد وجد Mowday وآخرون ما يدعم هذا النموذج كما جاء في (الدخيل الله،١٤١٥ :٤٠) كما انتهى Mathieu إلى أن للرضا تأثيراً أقوى على الالتزام على الرغم من العلاقة التبادلية بينهما.

واهتمت دراسة (shin & reyes,١٩٩٢) بفحص العلاقة السببية بين التزام المعلم بتنظيم المدرسة والرضا عن العمل. وشملت العينة (٨٥٤) معلماً، وبينت النتائج أن الالتزام يختلف عن الرضا وأن للرضا عن العمل سيطرة سببية على الالتزام، وكذلك الرضا عن العمل هو بمثابة قوة تنبؤية عن الالتزام، وأن الرضا عن العمل يعد محدداً للالتزام (حبشي،باخوم:٢٠٠٤).

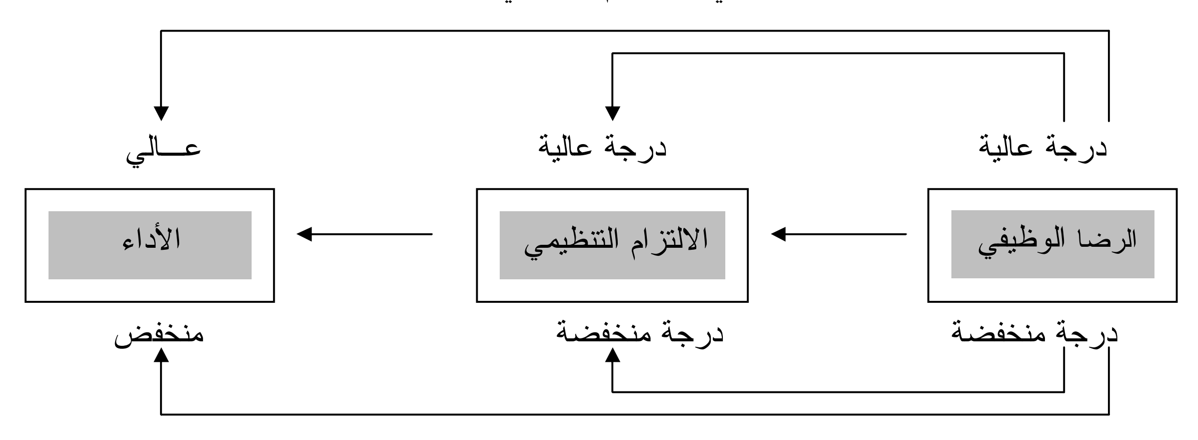
ويرى علماء النفس كما ذكر (الحيدر؛ بن طالب،٢٠٠٥: ٢٧) أن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل أو أكثر حرصاً على التواجد فيه حيث يعطيه العمل إشباع لحاجاته أكثر من الفرد غير الراضي، فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الإشباع الذي يعطيه العمل له، يكون أقل ارتباطاً بالعمل وأقل حرصاً على التواجد فيه. وأشارت نتائج دراسات لمودي وبورتر ودوبين إلى أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاماً.

وقد ُوجدت علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين في دراسة (سلامة:٢٠٠٣) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٤) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠١).

وقد أكدت دراسة كل من Steven and Ivies & School أن هناك علاقات متبادلة من المصالح بين المؤسسة والعاملين فيها. فكلما عملت المؤسسة على توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها، زادت درجة رضاه، وبالتالي يزداد إنتاجهم مما يترك مردوداً إيجابياً على المؤسسة ككل. أما إذا عملت المؤسسة على تخفيض الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فإن ذلك يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية لدى العاملين نحو مؤسستهم ويقلل ولاءهم لها ويقل إنتاجهم وربما يتسبب في ترك العمل (اليحيى،١٤٢٣: ٧٥٧).

وفي دراسة S.E.Umi Narimawati اتضح تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على أداء المحاضرين في مؤسسة التعليم العالي بجاوة الغربية وأثبتت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له أثر على الأداء كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (٧)
الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأثره على الأداء.



وقد قامت بعض الدراسات بتناول العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء (الالتزام) التنظيمي واتضح بأن هناك أربعة اتجاهات لهذه العلاقة كما جاء في (نعساني،٢٠٠٢: ٢) وهي على النحو التالي:

١/ الاتجاه الأول: ويقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي للرضا الوظيفي.

٢/ الاتجاه الثاني: ويقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٣/ الاتجاه الثالث: فيقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أن الأساس الذي يرتكز عليه هذا الاتجاه في تبريره لغياب العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.

٤/ الاتجاه الرابع: ويقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي للالتزام التنظيمي، ويعد هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولاً بين الباحثين، وقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية ولعل المبرر الأساسي الذي يرتكز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للالتزام التنظيمي، وبناء على ذلك يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام والذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة، ومن ناحية أخرى يرى الباحثين أن الرضا الوظيفي يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة، أما الالتزام التنظيمي فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول الفرد على فهم قوي ليس للعمل ومظاهر العمل فقط إنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات في موضوع الرضا الوظيفي، سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية فكان ولا يزال لهذا الموضوع أهمية كبيرة وخاصة لما له من أثر في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء. ولقد خرج الباحثون بنتائج عديدة ومختلفة حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ومن الدراسات التي تناولت موضوع **الرضا الوظيفي** في مجال التعليم ما يلي:

دراسة مريم بخاري عام (١٤٠٧) حول: "الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية " وكانت أهم أهداف هذه الدراسة:

البحث بطريقة منهجية عن مدى الرضا الوظيفي عند العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة من خلال معرفة أحاسيسهن واتجاهاتهن نحو اللائحة التعليمية الجديدة التي صدرت لتحسين أوضاع العاملين في التعليم وزيادة الحوافز لديهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الإدارية التي تعيق أو تساعد على الرضا الوظيفي لدى العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٢٦) موظفة من العاملات في مجال التعليم العام في منطقة مكة المكرمة بالإضافة إلى المشرفات (بمسمى الموجهات سابقاً) وكان من أهم النتائج:

١ــ الموظفات غير راضيات عن عملهن في ضوء اللائحة التعليمية.

٢ــ ارتفاع نسبة الموظفات اللاتي لا يشعرن بالأمان في ظل اللائحة التعليمية.

٣ــ تميل معظم المعلمات إلى قبول ما يسند إليها من أعمال من غير اختصاصهن أحياناً تفادياً للاصطدام مع الهيئات الإدارية.

أما دراسة عبد الصمد الأغبري عام (١٤٢٢) حول: (الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية ــ المملكة العربية السعودية :دراسة ميدانية)، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، والتعرف على العناصر التي نالت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي وتلك التي نالت أدنى مستوى فيه. كما تناولت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات المستقلة مثل: نوع المبنى المدرسي والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة وعامل السن. ولتحقيق ذلك صمم الباحث أداة استبانة مكونة من ٢٠ بنداً متعلقة بمستوى الرضا عن بعض العناصر مثل الراتب الشهري ومدى المشاركة في اتخاذ القرار وتم توزيع الاستبانة على ٨٣ متدرباً وكشفت الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري والشعور بالإنجاز والرضا عن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، يمثل المستوى الأعلى للرضا لدى أفراد العينة، ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة ارتباط دالة بين الرضا الوظيفي وبين المتغيرات المستقلة للدراسة.

وهدفت أيضاً دراسة عبد الرحمن الداوود عام (١٤٢٥) حول: (الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي) إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي في عمادة شؤون الطلاب بالجامعتين. وقد أجريت الدراسة على جميع مشرفي الإسكان في الجامعتين و البالغ عددهم (١١٥) مشرف استجاب منهم (١٠٤) مشرفين. واستخدمت الاستبانة للحصول على البيانات الأولية مثل : الحالة الاجتماعية، تصنيف الوظيفة، الدخل الشهري والخبرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: انخفاض نسبة الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في الجامعتين فكان في جامعة الإمام (٥٥.٦%)، وفي جامعة الملك سعود (٥٧.٤%). كذلك كان هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي لدى أفراد الدراسة في كلتا الجامعتين. كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى

الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الديموغرافية للدراسة بينما وُجدت علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين مستوى المناخ التنظيمي وبين المتغيرات الديموغرافية للدراسة .

وبهدف الكشف عن مستويات رضا المشرفين التربـــويين فـــي محافظـــة اربـــد عـــن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم من وجهة نظرهم جاءت دراســـة أمـــل الغـــانم عـــام (١٤٢١) بعنوان: (مستويات رضا المشرفين التربويين في محافظة اربد عن الصلاحيات والمهام الموكلـــة لهم) ، وقد قامت الباحثة وبالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي والرضا الوظيفي، بتطوير أداة لقياس مســـتويات رضـــا المشـــرفين التربـــويين عـــن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم وتكونت في صيغتها النهائية بعد التحكيم من (٥٢) فقـــرة مثّلـــت كل منها صلاحية أو مهمة من صلاحيات ومهمات المشرف التربوي، وبعد التأكد مـــن صـــدق وثبات الأداة أجريت الدراسة على جميع المشرفين التربويين العاملين فـــي مـــديريات التربيـــة والتعليم التابعة لمنطقة اربد التعليمية وقد طبقت الدراسة على (١٦٣) مشـــرفاً اســـتجاب مـــنهم (١٢٤) مشرفاً . وقد تضمنت الاستبانة ثماني مجالات هي: التخطيط، المنهاج، التعلـــيم، النمـــو المهني، التقويم، الإدارة التربوية، إدارة الصفوف، العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات رضا المشرفين التربويين عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم كانت متوسطة إلى عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥) في مستويات رضا المشرفين التربويين عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم ضمن مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم يكن لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة وكذلك التفاعل بين متغيرات الدراسة أي أثر ذو دلالة إحصائية في مستويات رضا المشرفين التربويين عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم ضمن مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل.

وتضمنت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تكون ذات عون وفائدة في تطوير مهنة الإشراف التربوي من أجل الرقي بالعملية التربوية مثل: اهتمام الإدارات التربوية بتحسين العملية الإشرافية وتطويرها، والتركيز على الصلاحيات والمهام الموكلة للمشرفين التربويين، وزيادة نسبة الإناث في مهنة الإشراف التربوي وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال الإشراف التربوي.

أما دراسة طلال اليحيى عام (١٤٢٣) حول: (مدى رضا مشرفي التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف)، والتي هدفت إلى التعرف على مدى رضا مشرفي التربية الميدانية عـــن

عملهم في كلية التربية بجامعة الملك سعود. كما هدفت إلى التعرف على مدى اختلاف درجة الرضا عن العمل باختلاف الدرجة العلمية والقسم. وقد تم توزيع الاستبانة التي أعدت من قبل الباحث على جميع المشرفين والبالغ عددهم (٣٥) مشرفاً فقد أوضحت نتائج الدراسة بأن مقدار درجة الرضا عن العمل لأفراد العينة بشكل عام أكثر من جيد. لكن نتائج الدراسة أظهرت عدم رضاهم عن بعض الجوانب التنظيمية والإدارية وبعض الجوانب المتعلقة بالطالب. وأشارت نتائج اختبار (ت) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية والقسم الذي ينتمي إليه المشرف.

وأتت دراسة أجراها محمد الشوامرة (٢٠٠٦/٢٠٠٧) حول: " الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا " بهدف التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، كما تهدف إلى ترتيب محددات الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين والمعلمات كذلك اختبار بعض المتغيرات في الرضا الوظيفي كالجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والتوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في مجال التعليم لتحقيق المواءمة بين متطلبات الأفراد ومتطلبات وظائفهم بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع الاستبانة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى والبالغ عددهم (٤٠) معلم ومعلمة من مدارس نور الهدى التطبيقية.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(a=٠.٠٥) لأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس حيث كانت الدلالة الإحصائية < ٠.٠٥ وهي دالة إحصائيا.كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=٠.٠٥) لأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث كانت الدالة الإحصائية > ٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائيا.

وكذلك دراسة طلال الشابحي عام (١٤١٧/ ١٤١٨) حول: " الرضا الوظيفي لدى شاغلي الوظائف التعليمية بمدارس التعليم العام الثانوي للبنين الحكومية والأهلية بمدينة جدة: دراسة ميدانية مقارنة " وقد هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام، والرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي لدى شاغلي الوظائف التعليمية في مدارس التعليم العام الثانوي للبنين بقطاعيه (الحكومي والأهلي) كل قطاع على حده، والتعرف على طبيعة الفروق

بين القطاعين (الحكومي والأهلي) في مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد من أبعـاد الرضـا الوظيفي والرضا الوظيفي بشكل عام، والتعرف على طبيعة العلاقـة بـين بعـض المتغيـرات الشخصية ومستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة.

وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينـة الدراسـة والبـالغ عددهم (٧٤١) فرداً من القطاعين (الحكومي والأهلي) و اتضح من نتـائج الدراسـة أن أغلـب أفراد عينة الدراسة راضون عن وظائفهم (بشكل عام) كما دلت النتائج على وجود فـروق دالـة إحصائياً بين القطاعين (الحكومي والخاص) في مستوى الرضا الوظيفي بشـكل عـام وكـذلك الرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي، ما عدا بعض الأبعاد، كما دلت النتائج على عـدم وجود فروق دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الشخصية وبـين مسـتوى الرضـا الـوظيفي للقطاعين ماعدا بعض المتغيرات الشخصية بالنسبة للقطاع الحكومي فقط، فقد دلت النتائج عـن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى الرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة سعود القوس (١٤٢٠/ ١٤٢١) حول: " المحددات الاجتماعية والمهنيـة لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض " إلى التعرف على درجة الرضـا عـن العمل لدى المعلمين في التعليم العام بمراحله الثلاث (ابتدائي ــ متوسـط ــ ثـانوي) بمـدارس مدينة الرياض الحكومية والأهلية، كذلك التعرف علـى أثـر المحـددات الاجتماعيـة وتشـمل المتغيرات التالية : العلاقات الاجتماعية، المكانة الاجتماعية، الحالة الزواجية) وأثر المحـددات المهنية وتشمل المتغيرات التالية : المرحلة الدراسية، نوعية المدرسة، العبء الوظيفي، سـنوات الخبرة، المؤهل التعليمي والتخصص وغيرها على درجة الرضا عن العمل لدى المعلمين.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسـبة وتوصل إلى أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الـوظيفي ومتغيـر العمر ومتغير سنوات الخبرة والعلاقة مع كل من الزملاء والمدير والمشرف ، كما توجد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومتغيـر الجنسـية لصـالح المعلمـين غيـر السعوديين ومتغير نوعية المدرسة (حكومية ــ أهلية) ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بـين مستوى الرضا الوظيفي وكل من متغير المرحلة الدراسية، متغير العـبء الـوظيفي، المؤهـل التعليمي والتخصص.

وبالمثل كانت دراسة سلطان الثنيان عام (١٤٢٠/ ١٤٢١) حول: " الرضـا الـوظيفي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في القطاعين الحكومي والأهلي ــ دراسة مقارنـة " وقـد قـام الباحث بهذه الدراسة من أجل التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في القطـاعين

الحكومي والخاص والكشف عن تفاعل بعض المتغيرات الشخصية والمكانية بالرضا الـوظيفي وقد وضع خمسة محاور للرضا الوظيفي وهي: (الراتب، المزايا المادية، تحقيق الـذات، بيئـة العمل المادية، ضغوط العمل والعلاقات الاجتماعية) وقد تم توزيع ٨٠٠ اسـتبانة علـى عينـة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة في مدينة الرياض عاد منها ٤٠٠ استبانة، وبإجراء التحليل الإحصائي المناسب توصل الباحث إلى نتائج مهمة منها أن رضـا المعلمـين فـي القطـاعين الحكومي والأهلي بشكل عام فوق المتوسط، وإن كان رضا المعلمين في القطاع الحكومي أقـل من المعلمين في القطاع الأهلي خاصة في تحقيق الذات وبيئة العمل المادية أما متوسـط رضـا المعلمين في القطاع الأهلي عن ضغوط العمل فقد كان مرتفعاً كذلك العلاقات الاجتماعية إلا أنهم يميلون إلى عدم الرضا عن الراتب حيث بلغ أقل من المتوسط.

وعلى مجتمع المديرين والمديرات طُبقت دراسة نواف الرويلي عـام (١٤٢٢/ ١٤٢٣) حول: "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكـومي بمنطقـة الحـدود الشمالية ــ دراسة ميدانية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمنطقة الحدود الشمالية، والتعرف على مـدى اخـتلاف درجـة الرضا الوظيفي بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمنطقـة الحـدود الشـمالية ومـدى اختلاف درجة الرضا الوظيفي بحسب اختلاف المرحلة التعليمية، كما تهدف إلى التعرف علـى المعوقات التي تحد من الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العـام. ولتحقيـق أهداف الدراسة طرح الباحث مجموعة من الأسئلة تضمنت مجالات الدراسة الأساسـية وهـي : (ظروف العمل، العلاقة مع إدارة التعليم، المكانة الاجتماعية، الراتب، التقدم الـوظيفي والعلاقـة مع زملاء / زميلات العمل).

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة الدراسـة وتطبيقهـا علـى مـديري ومديرات المدارس بالحدود الشمالية وعددهم (١٦٧) مديراً ومديرة وقد أسفرت الدراسـة عـن نتائج ميدانية أهمها: أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المـدارس بصـفة عامـة متوسطة، في حين أنها تتفاوت بحسب مجالات الدراسة الستة وقد كان أعلاها لصالح العلاقة مع الزملاء / زميلات العمل وظروف العمل وأدناها للراتب والتقدم الوظيفي، كما توصـل الباحـث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي بـين مـديري ومـديرات المدارس في البعد الكلي وفي جميع مجالات الدراسة ما عدا (مجال المكانة الاجتماعية) حيـث وجدت فروق لصالح المديرات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي

العام وفي مجالي (ظروف العمل وفرص النمو والتقدم الوظيفي) بين مديري ومديرات المدارس تعزى للمرحلة التعليمية وذلك لصالح مديري و مديرات المرحلة الابتدائية.

وعلى نفس النهج كانت دراسة عطا الله العنزي عام (١٤٢١) والتي كانت حول " العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية " والتي هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، والتعرف على ما إذا كانت درجة الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة تختلف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي والخبرة الإدارية). والتعرف على العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية والرضا الوظيفي لديهم. وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) مديراً ومديرة بواقع (٢٠) مديراً و(٢٢) مديرة للمرحلة الثانوية من قطاعات عرعر وطريف ورفحاء والعويقلية. وكانت أهم نتائج الدراسة :

١/ الاتجاه العام للرضا هو الرضا بدرجة متوسطة.

٢/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي) في جميع أبعاد المقياس المتبعة وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس.

٣/ لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة الإدارية وذلك بجميع أبعاد المقياس بخلاف البعد الثالث (المسئولية – الاعتراف والتقدير – العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين) وأيضاً في البعد الرابع (الطرق المتبعة في الإشراف).

٤/ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي سواء كان ذلك لمجتمع الدراسة بأكمله أو للمديرين فقط أو للمديرات فقط، وذلك لأبعاد المقياس المتبعة أو للدرجة الكلية المقاسة.

وهدفت دراسة عبد العزيز العبد الجبار عام (١٤٢٤/١٤٢٥) حول: الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لكل من معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام، وأثر متغيرات العمر والخبرة والدرجة العلمية والدخل الشهري على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة والتعليم العام، ومجال التخصص لمعلمي التربية الخاصة. وقد اختار الباحث مقياس (ستمبن ولوب، ٢٠٠٢) وذلك لشموليته وسهولة تطبيقة وإمكانية استخدامه مع معلمي التربية الخاصة والتعليم العام وذلك لما يتميز به المقياس في صورته الأصلية من صدق وثبات للتعرف على الرضا الوظيفي. واستخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥١) معلماً، ممن يعملون في المدارس الابتدائية العادية وكذلك المدارس الابتدائية العادية الملحق بها برامج أو فصول خاصة والتابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد معلمي التعليم العام (١٢٧) معلماً بنسبة (٥٠.٦%) بينما عدد معلمي التربية الخاصة (١٢٤) معلماً بنسبة (٤٩.٤%). وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام أعلى من المتوسط لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام، ودلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام لصالح معلمي التعليم العام، وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التعليم العام ومعلمي التربية الخاصة تعزى لمتغير الدخل الشهري، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تبعاً للعمر وسنوات الخبرة والدرجة العلمية.

أما دراسة حمود الحربي عام (١٤١٥/١٩٩٤) حول: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود " فقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العوامل المحيطة بأعضاء هيئة التدريس عن طريق التعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود كما استهدفت الدراسة أيضاً التعرف على علاقة كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض المتغيرات الديموغرافية عن طريق معرفة أثر كل من الجنسية، والمرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع التخصص على كل من مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية العلمية وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٩) عضو هيئة تدريس من أصل (١٦٩٩) عضو هيئة تدريس، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها : انخفاض المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ويرتفع مستوى الانطباع العام عن الرضا الوظيفي إلى درجة متوسطة مقارنة بمستوى الرضا الوظيفي المحسوب في المقياس. كذلك انخفاض المستوى العام للإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، كما وجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات كل من الجنسية، والمرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة على كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية لدى كل من ذوي المراتب العلمية الأعلى، وذوي مدة الخدمة الأطول، وأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.

بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نوع التخصص على مستوى الرضا الوظيفي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على مستوى الإنتاجية العلمية، حيث تزيد إنتاجية أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات العلمية عن إنتاجية نظرائهم العاملين في الكليات النظرية.

أما دراسة بتول أسعد عام (١٤٢٢/ ٢٠٠٢) حول: " دراسة العلاقة بين بعض العوامل الاجتماعية وطبيعة وبيئة العمل والرضا الوظيفي للمعلمات السعوديات في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة جدة " فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين بعض العوامل الاجتماعية وتشمل: عدد سنوات التدريس، قدرة المعلمة على التوفيق بين الواجبات الأسرية وواجبات العمل والرضا الوظيفي، وقد تم الحصول على بيانات هذه الدراسة من خلال استبانة من إعداد الباحثة تم توزيعها على (١٨٤) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية من عشرة مدارس ثانوية بمدينة جدة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية فيما بين هذه العوامل والرضا الوظيفي، كما وجدت علاقة ما بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي وعلاقة طردية ما بين بيئة العمل والرضا الوظيفي وذلك فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية ومعرفة المعلمة بنظام التقاعد وغير ذلك.

ولمعرفة عوامل ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي قامت سعاد السلوم عام (١٤٢٢ / ١٤٢٣) بدراستها حول: " عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات " هدفت دراستها إلى:

١ـ معرفة العوامل الرئيسية لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي.

٢ـ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل من المدن التالية: الرياض وجدة والدمام كما يراها أفراد الدراسة.

٣ـ تحديد علاقة عوامل ضغوط العمل التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات ببعض المتغيرات الديموغرافية (المنطقة التعليمية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم وفي مجال الإشراف الإداري، التدريب والعبء الإشرافي).

وأخيراً التعرف على علاقة عوامل الضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإدارات برضاهن الوظيفي.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (١٧٠) مشرفة إدارية. واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية اللازمة وتوصلت إلى النتائج التالية:

١ـ نالت الجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية وكذلك الصفات والمميزات لفردية على المستوى الذاتي الشخصي للمشرفات الإداريات أعلى درجات الرضا الوظيفي ولم تحظ خصائص بيئة العمل بمكتب الإشراف التربوي ومميزات العمل الوظيفية إلا بدرجة رضا منخفضة من قبل المشرفات الإداريات.

٢ــ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التعرض لضغوط العمل التنظيمية بين أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة جدة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة وفقاً لنفس المتغير لصالح منطقة الرياض.

٣ــ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي لصالح حاملي البكالوريوس.

٤ــ وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين درجات عوامل ضغوط العمل التنظيمية ودرجات الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات أي أنه كلما زادت درجة ضغوط العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات والعكس صحيح.

وقد كانت دراسة ناصر العديلي مختصة بالموظفين الحكوميين السعوديين عام (١٩٨١) حول:" الرضا الوظيفي لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية " والتي هدفت إلى اكتشاف أهمية العوامل المحددة للرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لموظفي الحكومة السعوديين وأي من العوامل الدافعة والعوامل الصحية أكثر تأثيراً على الرضا أو عدمه وذلك وفقاً لما جاء في نظرية العاملين لهيرزبيرج Herzberg.

وعينة الدراسة (٢٤٤) مديراً وعاملا سعودياً في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض وبيانات هذه الدراسة تم جمعها بواسطة ٦٤ سؤالاً وهذه الأسئلة معدلة من مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقد ظهرت نتائج التحليل العاملي للدراسة في تسعة عوامل مستقلة وهي :

١) النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة في العمل.
٢) الضمان والراتب.
٣) المسئولية والعلاقة مع الزملاء ومع المرؤوسين.
٤) الطرق المتبعة في الإشراف.
٥) فرص التقدم والرقي الوظيفي.
٦) ظروف وبيئة العمل.
٧) متطلبات العمل.
٨) الحالة الاجتماعية.
٩) أنظمة وإجراءات الإدارة والاعتراف الشخصي.

وكانت أهم نتائج الدراسة هو أن الموظفين السعوديين في الأجهزة الحكومية يبدو أنهم متجانسون في رضاهم الوظيفي وعدم رضاهم عن أعمالهم الوظيفية وأن الرضا الوظيفي العام لـــه تســـعة عناصر.

فجميع الموظفين راضون عن العلاقة مع الزملاء والاعتراف والتقدير من الزملاء والظـــروف المادية ونوع العمل والشعور بالإنجاز، وغير راضين عن الراتب والثناء لقـــاء العمـــل الـــذي يقومون به.

أما دراسة محمد آل ناجي عام (١٩٩٣) حول: " تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الأحساء "، فقد هدفت إلى التأكد من صدق نظرية العـــاملين لهيرزبيرج عملياً بجانب الكشف عن أثر تفاعل المتغيرات: النوع والجنسية والمستوى التعليمـــي وسنوات الخبرة والتخصص العلمي والعمر، في متغيرات الرضا عن العمل والتي تشمل الرضا عن بيئة العمل (الإدارة والإشراف والعلاقة مع الزملاء والراتب وتطور المهنة) والرضـــا عـــن محيط العمل (العمل نفسه والتقدير والترقية والإنجاز والمسئولية) والرضا الكلي عن العمل لـــدى عينة من المعلمين والمعلمات بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة متضمنة متغيرات الرضا عـــن العمـــل وفقـــاً لنظريـــة هيرزبيرج(١٩٥٩) وبعد التأكد من خصائصها السيكومترية من حيـــث الصـــدق والثبـــات، تـــم تطبيقها على عينة مكونة من ٤٧٥ معلماً ومعلمة في التعليم الثانوي العام، وقد انتهـــت النتـــائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية إلى أن المعلمات والمعلمين ذوي العمر وســـنوات الخبـــرة الأكبر والمعلمين ذوي التخصصات الإنسانية أكثر رضا في بعض مكونات الرضا عن العمـــل. بالإضافة إلى ذلك تبين وجود أثر دال إحصائياً لتفاعل متغيرات البحث المستقلة فـــي متغيـــرات الرضا عن العمل.

وعن علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي جـــاءت دراســـة بـــدر البـــدراني عـــام (١٤٢٧/١٤٢٨) حول: " قيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لـــدى المعلمـــين فـــي المدارس الحكومية والأهلية " وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك المعلمـــين في المدارس الثانوية الأهلية والحكومية في المدينة المنورة للثقافة التنظيمية الســـائدة والتعـــرف أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي لدى المعلمين والوقوف على مدى اختلاف مستويات الرضا الـــوظيفي باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية لدى المعلمين والتي اشتملت على (التخصص، العمـــر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، نوع الإعداد، عـــدد الـــدورات، النصـــاب

التدريسي والجهة التي تتبع لها المدرسة) كذلك الكشف عن أهم العوامل التي تسهم في عدم الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المدينة المنورة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) معلماً في المدارس الحكومية و(١١٠) معلماً في المدارس الأهلية. واستخدم الاستبانة أداةً لجمع البيانات وتكونت من أربعة أجزاء جزء عن البيانات الشخصية وجزء خاص بالثقافة التنظيمية وهو مأخوذ عن استبانة القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك التي ترجمها عبد الرحمن الهيجان، والجزء الثالث خاص بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحث والجزء الرابع سؤال مفتوح عن أهم العوامل التي من شأنها زيادة الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٧) ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) تعزى إلى نوع المدرسة، وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) تعزى إلى عمر المعلم. وكان من أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي تقليل نصاب المعلم ذو التخصص العلمي، واتخاذ القرارات الصارمة في حق الطلاب المتطاولين على المعلمين أخلاقياً وزيادة صلاحيات المعلم داخل الصف الدراسي وغير ذلك، أما العوامل التي تسهم في عدم الرضا الوظيفي فهي تتمثل في عدم وجود علاوات وحوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين وعدم وجود بدل سكن وعدم وجود دورات تخصصية حديثة وغير ذلك.

أما دراسة سمير نصر الدين عام (١٤١٢) فقد ركز الباحث في رسالته حول: "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية" على تناول موضوع الرضا الوظيفي من زاوية التعرف على مصادر الرضا الوظيفي وعدم الرضا ودرجة توافر هذا مع التطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

وقد استهدفت الدراسة اكتشاف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة لحالة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي قد تفيد واضعي سياسات التعليم الجامعي بالمملكة من أجل رفع مستوى الأداء.

وقد حدد الباحث عدة فروض لدراسته من أهمها أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي أكثر من عدم الرضا، وأنه يوجد ارتباط بين مستوى الرضا

الوظيفي والخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس، وأنه يزداد الرضا الوظيفي لعضو هيئه التدريس عند تكليفه بالقيام بمسئوليات إدارية.

واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي الاستقرائي في دراسته وتكونت الدراسة من جانب نظري وجانب تطبيقي واستعرض الباحث في الجانب النظري أهم مفاهيم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه والآثار السلوكية للرضا الوظيفي والعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكيفية قياس الرضا الوظيفي، كما تناول فكرة عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى دور عضو هيئة التدريس الجامعة.

وفي الجانب التطبيقي من الدراسة حدد الباحث مجتمع دراسته بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية السبع، حيث اختار جامعة الملك عبد العزيز (جدة)، جامعة الملك سعود (الرياض)، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (الظهران)، وذلك لتمثل الجامعات السبع حيث تغطى المناطق الجغرافية التي بها جامعات المملكة. وقد بلغ عدد مفردات العينة الطبقية التناسبية (٢٢٢) عينة وتم توزيع مفرداتها على الجامعات وفقاً لنسبة مجموع أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة بالنسبة للجامعات الثلاث كما تم توزيع حصة كل جامعة من مفردات العينة بالتناسب وفقا لتوزيع المراتب العلمية لأعضاء هيئة التدريس (أستاذ – أستاذ مشارك – أستاذ مساعد).

وقد اتبع الباحث أسلوب جمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء وقد استخدم الباحث في التحليل البرنامج الخاص بالتحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية (SPSS) STATITICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENES، وقد توصلت الدراسة إلى عند من النتائج من أهمها أن مستوى الرضا العام، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطا وان من العوامل التي ارتبطت بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي ظروف العمل المادية وطريقة اختيار رؤساء الأقسام والعمداء وكذلك اختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية، وكذلك من بين العوامل التي ارتبطت بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هي إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي العام.

أما الدراسات السابقة التي تتعلق **بالالتزام التنظيمي** كانت على النحو التالي:

دراسة عبد الرحيم القطان عام (١٩٨٧) حول: " العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي " وهي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة

السعودية والعمالة الغربية في مستوى الولاء التنظيمي لمنظماتهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية وتشمل: (العمر،مدة الخدمة في المنظمة والمستوى التعليمي للأفراد) وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للمجموعات الأربع وقد بلغت عينة الدراسة (٢٧٠) رجلاً يعملون في منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية وقد تمكن من قياس مستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم باستخدام أداة القياس التي طورها بورتر وزملاؤه المسماة استبيان الولاء التنظيمي وقد خرجت هذه الدراسة بنتائج عديدة حيث بينت أن هناك علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعمر ومدة الخدمة في المنظمة والأداء الوظيفي والمستوى التعليمي والأداء الوظيفي لعينة الدراسة، كذلك دلت النتائج على وجود اختلاف بين مجموعة وأخرى في طبيعة تلك العلاقات حيث كانت المجموعة الآسيوية ذات أعلى مستوى في الولاء التنظيمي وقد ذكر عدداً من الأسباب التي أدت إلى ذلك منا تدهور الوضع الاقتصادي في الدول الآسيوية التي شملتها الدراسة.

أما دراسة أحمد العبادي عام (١٤٢٠) حول: (الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة)، فقد ركزت هذه الدراسة على الكشف على العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي، وهدفت لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العم للبنين محافظة جدة، والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم مقياس (موتاز) لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي ومقياس (بورتر وزملاؤه) لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وطبقت الأداة على مديري مدارس التعليم العام بجدة وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الالتزام التنظيمي مرتفع لدى المديرين الذين تتراوح أعمارهم ما بين(٤٠سنة إلى أقل من ٥٠سنة) ويشغلون المستوى الوظيفي الخامس وتتراوح مدة خدمتهم من(٢٥ سنة فأكثر) وحاصلين على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي وتتراوح رواتبهم ما بين (١٠٠٠٠الآف وأقل من ١٥٠٠٠ألف ريال).

وجاءت دراسة عبد الواحد الزهراني عام (١٤٢٤) حول: (الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية)، والتي كان من أهم أهدافها التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة باستخدام مقياس بورتر وزملاؤه (١٩٧٤) والذي ترجمه القطان (١٩٨٧) كذلك الكشف عن مدى ارتباط العوامل الشخصية (السن،الحالة الاجتماعية،الراتب،مستوى التعليم،مدة الخدمة،التخصص،نصاب

التدريس) بالولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة كما هدفت إلى الكشف عن مدى ارتباط العوامل الوظيفية والتي منها الاستقلالية وتنوع المهام وعلاقات الوظيفة بالولاء التنظيمي للمعلمين وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المرحلة الثانوية بالمنطقة يتمتعون بمستوى عال من الولاء التنظيمي، كما وجد ارتباط موجب (طردي) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ بين كل من مستوى التعليم والولاء التنظيمي ووجد ارتباط موجب (طردي) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين العوامل الوظيفية والولاء التنظيمي بينما لم يجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية الأخرى (السن،الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، التخصص ،نصاب التدريس) والولاء التنظيمي، وظهر أن أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي هي أهمية الوظيفة، المعلومات العكسية ومكافآت الوظيفة حيث أن هذه العوامل تفسر ٧٥% من التغير الذي يطرأ على الولاء التنظيمي.

بينما دراسة ياسر الهنداوي عام (٢٠٠٢/ ١٤٢٣) حول: " الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية "، هدفت إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في مصر والكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦١٥) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية وقد تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية وقد تم استخدام مقياس الالتزام التنظيمي لجون ماير وآخرون عام (١٩٩٣) ومقياس ضغوط العمل الإداري وقد اعتمد الباحث المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخدم بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون واختبار(ت) وتحليل التباين وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها ما يلي:

أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية، ويرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائيا بضغوط العمل السلبية.

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (السلبية والإيجابية) طبقاً لاختلاف كل من (الجنس،المستوى التعليمي،الخبرة الإدارية).

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً لاختلاف كل من المستوى التعليمي والخبرة الإدارية بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور.

وقد هدفت دراسة محمد حمادات عام (٢٠٠٣) حول: " قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس " للتعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، كما هدفت للتعرف على الفروق في درجة الالتزام لدى المديرين والمعلمين تبعاً للجنس والخبرة والمؤهل التعليمي. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقد بلغ حجم عينة الدراسة من المديرين (٢٩٦) مديراً ومديرة أي ما نسبته (٣٠%) من مجتمع الدراسة للمديرين، وبلغ حجم العينة من المعلمين (٦٢٠) معلماً ومعلمة وهذا العدد يمثل (٥%) من مجتمع الدراسة للمعلمين. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي كان جيداً وكان المتوسط الحسابي لمستوى التزام المديرين مقداره (٣.٧٣) بينما للمعلمين كان المتوسط (٣.٥١) أما بالنسبة للفروق في مستوى الالتزام الوظيفي لكل من المديرين والمعلمين فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث (المديرات) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة والمؤهل التعليمي أما المعلمين فلم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزامهم تبعاً للجنس أو الخبرة أو المؤهل التعليمي.

وأجريت دراسة عادل عطاري وآخرون عام (٢٠٠٤) حول: " الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية التدريسية بمدارس التربية والتعليم بسلطنة عمان "، بهدف تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة والعمل التعليمي ومهنة التعليم وزملاء العمل، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. وتألف مجتمع الدراسة من فئتين هما: الهيئة التعليمية التي شملت جميع المعلمين في المدارس الحكومية بالسلطنة، والذي بلغ عددهم ٢٦٠٢٦ معلماً في عام (٢٠٠٣/٢٠٠٤) والهيئة الإدارية في تلك المدارس والتي بلغ عدد أفرادها ٣٢١٤ فرداً في العام نفسه. وقد شارك في الدراسة ١٢٩٢ معلماً يمثلون ٥% تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين و ٥٢٣ إدارياً يمثلون ١٦% من أفراد مجتمع الدراسة من الإداريين.

وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة من نوع مقياس ليكرت مكونة من ٣٢ فقرة موزعة على أربعة محاور، وقد أظهرت النتائج معدل ولاء مرتفع (٤.٠٠٢) وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة يليه نحو الزملاء ثم الولاء نحو العمل ثم الولاء نحو المهنة.

أما من حيث المتغيرات فقد بينت النتائج تأثر الإجابات بالنوع لصالح الإناث وتأثرها بالمستوى التعليمي لصالح حملة الدبلوم فما دون، كما أظهرت النتائج ارتباط الولاء بعدد سنوات الخبرة كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين وكذلك

من حيث التخصص حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص لصالح تخصص التربية الإسلامية واللغة العربية والأنشطة.

وجاءت دراسة محمد العزام عام (١٩٩١) حول: " أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية حسب تصورات المعلمين والمعلمات " وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى التزام مديري ومديرات المدارس الأساسية بأعمالهم، وعلاقة ذلك بنجاحهم الإداري حسب تصورات معلمي ومعلمات مدارسهم، لإعطاء صورة واضحة عن واقع الإدارة المدرسية الأساسية في وزارة التربية والتعليم حول مدى الالتزام بمجالات العملية الإدارية المختلفة.

وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة موزعين على مدارس مدينة إربد والقرى التابعة لها. وقد تم استخدام استبانة قام بتطويرها وبنائها والتأكد من صدقها وثباتها وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عاملي الخبرة والجنس حول أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري حسب تصورات المعلمين والمعلمات، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عامل المؤهل التعليمي حول أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري حسب تصورات المعلمين والمعلمات.

فيما هدفت دراسة دخيل الله الدخيل الله عام (١٤١٥) حول: " مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية " إلى البحث عن محددات الالتزام والتعرف على مدى التشابه في تأثير متغيرات حددت بالتواتر على أنها مقدمات مهمة للالتزام التنظيمي على الالتزام لمنظمة أكاديمية. والمتغيرات هي العمر والمرتب وطول الخدمة والرسمية والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات بين الأشخاص والرضا الوظيفي، وقد تم توزيع الاستبانات على (٤١٣) من أفراد مجتمع الدراسة وهو العدد الفعلي من حملة الدكتوراه بكبرى الجامعات السعودية بالرياض من السعوديين واستخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الالتزام التنظيمي الذي صمم من قبل بورتر وآخرين وطوره ماودي، وعرف باسم استبانة الالتزام التنظيمي.

وأسفرت النتائج على أن متغيرات العمر ومدة الخدمة والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات والرضا الوظيفي لها تأثيرها المباشر على الالتزام التنظيمي، بينما لم يكن للمرتب والمركزية تأثير واضح على الالتزام وكان متغير الرضا الوظيفي له الأثر الأكبر.

وقد بنيت دراسة عبد الله الطجم عام (١٩٩٦) حول: " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية "،

النموذج الذي يأخذ بمنظور العلاقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الالتزام لتنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد وذلك من خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية وتدور أهداف البحث حول تحديد العوامل التنظيمية وقياسها كما يراها أفراد العينة ويتوقع لها تأثيراً في درجة الالتزام التنظيمي، وهدفت الدراسة أيضاً إلى تقييم العلاقة بين العوامل التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية. وروعي أن تكون العينة الطبقية ممثلة للمجتمع وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (٦٠٠) وكان المسترد منها (٢٥٢) بنسبة (٤٢%) فقط.

وكانت النتيجة الرئيسة التي تم التوصل إليها أن تصورات الموظف لسلوك منظمته له التأثير المباشر في التزامه بمنظمته وارتباطه الذاتي بها لذا فمن واجب المنظمات أن تحرص على توفير بيئة تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي، ومحاولة إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين عن طريق توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي، كما شدد على أهمية إيجاد نظام مكافآت يقوم على الجدارة وعلاقات عمل تتسم بحسن المعاملة والثقة.

وقد تبين وجود علاقة إيجابية متبادلة بين مختلف العوامل التنظيمية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وعلاقات العمل والتحدي الوظيفي وتتمثل في (نظام المكافآت) وكذلك بعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وإسهامها في التنبؤ بمستواه. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين العوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية ومتغيرات الالتزام التنظيمي ما عدا العلاقة بين الاحتياجات الوظيفية وعنصر الولاء التنظيمي.

وهناك دراسة قام بها (Aamir Chughtai & Sohail Zafar) عام (٢٠٠٦) حول: "مقدمات ومحددات الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي، كما فحصت الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي (الرغبة في ترك العمل) وقد جمعت البيانات من ١٢٥ معلماً من (٣٣) جامعة من المدن التالية: لاهور، إسلام أباد و بيشاور وأشارت نتائج الدراسة إلى تنوع واختلاف الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، كما أشارت إلى أن الخصائص الشخصية والتي اشتملت على العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الثقة بالإدارة وظروف العمل كانت ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي.

كما وجدت علاقة ارتباطية سالبة ما بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي، وعلاقة إيجابية ما بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد. وقد استخدم الباحث مقياس بورتر وزملائه لقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الثبات لدراسته تساوي (٠.٨٢) وكان متوسط الرضا للعينة يساوي (٤٠.٤) ويرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام التنظيمي.

وقد قام كل من (John Tarter, Wayne K. and James) بدراسة عنوانها: " إدارة المدارس الأساسية والالتزام التنظيمي: على المديرين أن يقدموها" والمحور الأساسي للبحث هو التعرف على السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية التي من المرجح أن تطوّر الالتزام التنظيمي للمدرسين. ، فقد تم اختيار مجموعات عشوائية من أعضاء الهيئة الإدارية والمدرّسين من كل مدرسة، وقد أجابوا عن مقاييس عن القيادة، تم استخراجها من قائمة الصحة التنظيمية (OHI)، واستبانة وصف المطالب التنظيمية (OCDQ-RS)، بينما أجابت مجموعة أخرى منفصلة من المدرسين عن استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ). أدوات الدراسة هنالك أربعة مقاييس حول السلوك القيادي مستخرجة من قائمة الصحة التنظيمية (OHI)، ومقياسان من استبانة وصف المطالب التنظيمية (OCDQ-RS) لقياس سلوك المدير. جميع الفقرات كانت فقرات وصفية بسيطة، طُلب من المدرسين أن يصفوا من خلالها سلوك مديريهم، عبر ٤ خيارات على مقياس لايكرت، تتراوح من "نادراً" إلى "كثيراً جداً".

أما استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ)، فهي فقرات بمقياس لايكرت، تقيس درجة انخراط المديرين في أنشطة المؤسسة. أما هذه الدراسة فقد استُخدمت فيها نسخة مختصرة من ٩ فقرات من الاستبانة التي طورها ماودلي وزملاؤه، ضمن ٤ مجموعات وظيفية. وقد تراوح معامل ألفا للمجموعات الأربعة من ٠.٨٤ إلى ٠.٩٠، وفي العينة الحالية، كان معامل ألفا ٠.٩١. وقد قام المعلمون بالإجابة عن كل فقرة على مقياس من ٥ تدرجات، تتراوح من "أوافق بشدة"، إلى "لا أوافق بشدة". ومن الأمثلة على الفرات المتضمنة في الاستبانة: "أجد أن قيمي وقيم المدرسة متشابهة إلى حد كبير"، "إنني على استعداد لبذل الكثير من الجهد يفوق الجهد المتوقع عادةً لمساعدة هذه المدرسة على النجاح"، و"بالنسبة لي، فإن هذه المدرسة هي أفضل المدارس التي يمكن العمل بها". وقد كانت النتائج على النحو التالي:

لقد دعمت معاملات الارتباط فرضيات الدراسة. إذ حاز المديرون ذوي التأثير الصاعد على التزام المدرّسين بالمدرسة (ر= ٠.٤٤، بمستوى دلالة <٠.٠١). أيضاً، وكما كان متوقعاً،

فإن المديرين الملمّين بالبنية التنظيمية (ر= ٠.٣٠، بمستوى دلالة <٠.٠١)، إضافة إلى أولئك الذين يبدون تفهماً من خلال سلوكهم (ر= ٠.٣٦، بمستوى دلالة <٠.٠١) يتميزون بهيئات تدريسية ملتزمة. وكذلك، فإن المديرين الذين سيتمتعون بعلاقات اجتماعية داعمة (ر= ٠.٢٩، بمستوى دلالة <٠.٠١) وأولئك يقدمون الدعم المصدري (ر= ٠.٣١، بمستوى دلالة <٠.٠١) لديهم هيئات تدريسية ملتزمة. أما المديرين الذين يبدون سلوكاً توجيهياً إدارياً فلا يتمتعون بهذه الميزة (ر= ٠.٤٤، بمستوى دلالة <٠.٠١) وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

١. أن السيطرة الوثيقة تقصم التزام المدرّس. من غير المحتمل أن يبذل المدرسون المعرضون للمراقبة الصارمة أي جهدٍ إضافي لصالح المدرسة. إن التزام الهيئة التدريسية يُمنح للمدرسة بحرية عندما يساعد المدير المدرسين في عملهم.

٢. إن معضلة السيطرة هنا تتمثل في أن تحقيق السيطرة يحتاج إلى التخلي عن السيطرة. ينبغي أن يشعر المدرسون بأنهم أحرار في رفضهم لنصائح المدير عندما تتعارض مع المعايير المهنية. كما ينبغي على المديرين أن يكونوا قادرين على تقبّل بعض الأخطاء التي تتأتّى من الأحكام المهنية. إن المدرسين والمديرين الملتزمين بالمؤسسة مستعدون للانغماس في مصالحهم الخاصة، والعمل يداً بيد لصالح المدرسة.

٣. التفكير بطريقة "إما هكذا أو هكذا" يحد من إمكانات المؤسسة. إن المشكلات التنظيمية معقدة، والحل القائل بفرض السيطرة في المدارس لا يتمثل في حيازة السيطرة أو عدم حيازتها، بل بإيجاد المستوى الملائم من السيطرة في موقفٍ محدد؛ أي أن الاستجابات ينبغي أن تكون محكومة بالمواقف.

٤. أثر المديرين على المرءوسين حاسمٌ في مسألة التزام المدرسية. وما لم يتمكن المدير من حيازة دعم مرؤوسيه، ومن ثم التأثير في اهتمامات مدرسيهم، فإن سيطرتهم تكون محدودة بغض النظر عن المزايا القيادية للمديرين.

٥. التغيير ينطوي على مجازفة. فالمعلمون غير الآمنين غير مستعدين للتغيير. أما الالتزام الجماعي بأهداف المؤسسة ضمن إطار التغيير يقلل من مخاطرة الفرد ويزيد من القابلية للتغيير.

٦. المديرون الذين من المحتمل أن يثيروا التغيير البنيوي يكونون قادةً فعالين قادرين على تقديم الأفضل لمدرسيهم.

وقام (Moskowitz Robert L. and Scanlan Craig) عـام (١٩٨٦) بدراسـة حول: الالتزام التنظيمي والالتزام المهني كمتنبئات بالرضا الـوظيفي لـدى مـديري البرنـامج التعاوني للتثقيف الصحي. وهدفت هذه الدراسة إلى: (١) وصف طبيعة وأهمية مديري البرنامج التعاوني للتثقيف الصحي، والالتزام التنظيمي والمهني، (٢) تحديد مدى فائدة الالتزام التنظيمـي والالتزام المهني في تفسير الاختلافات في مدى الرضا لدى هؤلاء المختصين. وقد تـم تطبيـق مقاييس مقننة لثلاثة متغيرات أساسية في التحليل، وذلك عن طريق البريد تم من خلالهـا جمـع معلومات وبيانات وصفية مفيدة تتعلق بالالتزام التنظيمي، والالتزام المهني، والرضـا الـوظيفي لعينة عنقودية معدّلة من مديري البرنامج لدى خمسة أفرع للتعاون الصحي. وقد جاءت النتـائج متسقة مع الفرضيات المتعلقة بأهمية الالتزام المهني، تبين أنه كان ذا أثر إيجابي ومسـتقل فـي مدى سرور المدراء عند إنجازهم لمهامهم التنظيمية. وقد تبين وجود علاقة مـا بـين الالتـزام المهني والتنظيمي لمديري التعاون الصحي، مما ساعد على زيـادة فعاليـة المؤسسـات لـدى المديرين الأكاديميين.

وتكونت أدوات الدراسة من (١) استبانة بورتر للالتزام التنظيمـي (OCQ)، (٢) نمـوذج موازٍ معدّل من استبانة الالتزام المهني (PCQ)، و(٣) صورة مختصرة من ١٠ فقـرات مـن المقاييس الفرعية "الخاصة بالعمل" من مؤشر الوصف الوظيفي (JDI) التي طورهـا شـميث وكيندل وهولين.

وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بالعلاقة المُلاحظة ما بين الالتزام التنظيمي والالتزام المهنـي والرضا الوظيفي، فتبين أنه قد لا يمكننا أن نضمن الانتساب المتبادل بينها بحيث تساعدنا علـى تحديد دور هئية العاملين بالتعاون الصحي في المؤسسات التعليمية. وبالفعل، يبـدو أن الالتـزام التضامني مع المؤسسة التعليمية والمهنة يضغط على التأثير الالتزامي فيما يتعلق بسرور مديري البرنامج في أدائهم لأدوارهم. ومن الأهمية بمكان بالنسبة للمديرين الأكاديميين تلك النتيجة التـي تبين أنه حتى مع وجود مستويات قليلة نسبياً من الالتزام التنظيمي، فقد عبّر مـديروا البرنـامج عن انتسابٍ مهني قويّ وسرورٍ كبير في أدائهم لأدوارهم المؤسسية.

وقـد قـام كـل مـن (Nancy J. Pinter and Eugene, Oregon) عـام (١٩٨٧/١٩٨٨) بدراسة حول: "التأثير الأساسي على التزام المعلمين: بدائل القيـادة". وهـدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة ما بين السلوك القيادي لمديري المرحلة الأساسية والتزام المدرّس

مع المدرسة، وإلى معرفة ما إذا كانت المصادر المؤثرة غير القيادية (البنية البديلة) تتوسط أو تقلل من أهمية المدير في إظهار التأثير الإيجابي أو السلبي على توجهات المدرس وسلوكه.

وقد تم جمع البيانات من المعلمين والمديرين ضمن عينة من المدارس الابتدائية في أوريجون وواشنطون. وقد تم توزيع ١٢٨٠ استبانة على ٥٧ مدرسة في ١٣ مقاطعة، بحيث كان أدنى عدد هو مدرسة واحدة في المقاطعة، وأقصاها ١٢ مدرسة في المقاطعة الواحدة. وقد أعيدت إلى الباحثين ٥٢٤ استبانة، مما يعني أن نسبة الاستجابة بلغت ٤١%، وذلك لأن نسبة الاستجابة كانت متدنية لدى بعض المدارس، وقد تم تقليل العينة الأصلية لتصل إلى ٤٧ مدرسة. وتم قياس قيادة المدير باستخدام أداة طورها يوكي (١٩٨١). وتحتوي هذه الأداة (استبانة السلوك الإداري) على ١١٥ فقرة تمثل ٢٣ تصنيفاً (أو مقياساً فرعياً) للسلوك الإداري (خمس فقرات لكل تصنيف). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معامل ارتباط الترتيب الصفري ما بين الالتزام والسلوك الداعم يساوي ٠.٤٨ (بمستوى دلالة < ٠.٠٠٥) وارتباط الترتيب الصفري ما بين الالتزام والسلوك الوسيلي يساوي ٠.٣٦ (بمستوى دلالة < ٠.٠٠٥). بالتالي، فقد ارتبط هذان البعدان بطريقة إيجابية بالالتزام التنظيمي، وكذلك ارتبطا بصورة معتدلة بالسلوك الداعم. وقد بيّن معامل بيتا أن السلوك الداعم كان أكثر المتغيرات أهميةً في التنبؤ (٠.٣٩٩ للسلوك الداعم مقابل ٠.١٩٤ للسلوك الوسيلي).

ومن الدراسات التي تناولت **العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي** الدراسات الآتية:

دراسة عادل سلامة عام (١٩٩٩) حول: (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس)، وقد ركزت الدراسة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، وتناولت في إطار هذه العلاقة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، طبقاً للتخصص والدرجة العلمية والجنس. وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك ارتباطاً طردياً بين درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ودرجات رضاهم الوظيفي بشكل عام، كما أنه توجد علاقة طردية بين درجات الالتزام التنظيمي وبعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء وأن هذا البعد يؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً في درجات الالتزام التنظيمي أكثر من الأبعاد الأخرى. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس طبقاً لدرجاتهم العلمية بشكل عام، وظهرت فروق ذات

دلالة إحصائية ما بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس طبقاً للجنس لصالح مجموعة الإناث، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً للجنس وكذلك الدرجة العلمية، أما التخصص فلم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية سواء في درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس أو درجات الالتزام التنظيمي لهم طبقاً لتخصصاتهم العلمية والأدبية والتربوية.

أما دراسة نجدي حبشي ورأفت باخوم عام (٢٠٠٤) حول: " المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا " فقد هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي ومعنويات المعلم والالتزام بالعمل والثقة بالنفس في التدريس والرضا عن العمل في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة المنيا، كما هدفت للتعرف على التباين بين المعلمين والمعلمات في متغيرات الدراسة كالجنس والمرحلة التعليمية والخبرة في مجال التدريس ، والتعرف أيضا على الفروق بين مدارس البنات ومدارس البنين والمدارس المشتركة في متغيرات الدراسة. وقد تكونت العينة من (٤١٤) معلماً ومعلمة.

وكانت النتائج على النحو التالي:

وجود فروقاً جوهرية بالنسبة للرضا عن العمل عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين معلمي مدارس البنات ومعلمي مدارس البنين وعند مستوى ٠.٠٥ بين معلمي مدارس البنات والمدارس المشتركة، مما يعني وجود اختلافات في الرضا عن العمل لكل منهم، ولقد كانت الفروق لصالح معلمي مدارس البنين بمعنى أن معلمي مدارس البنين يرتفع رضاهم عن الجداول الدراسية وقوانين المدرسة ومقدار العمل الذي يقومون به والمواد الدراسية التي يقومون بتدريسها، بينما لا توجد فروق ذات دلالة بالنسبة للالتزام بالعمل أي أنه لا توجد فروق بين معلمي (البنين، البنات، المدارس المشتركة) في التزامهم بعملهم.

ولا توجد فروق ذات دلالة في متغيرات الدراسة والتي من ضمنها الرضا عن العمل والالتزام بالعمل تبعاً لمتغير الخبرة في مجال التدريس وكذلك متغير المرحلة الدراسية.

كما لم توجد فروق ذات دلالة بين المعلمين من الذكور والإناث في متغيرات الدراسة والتي منها الرضا عن العمل والالتزام بالعمل.

وكذلك هدفت دراسة رتيبة سلامة عام (٢٠٠٣) حول: "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين"، إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة

نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم كذلك مستوى الولاء التنظيمي لهم، وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في مناطق محددة وقد بلغ عددهم في هذه المديريات ٦٥٧٧ معلماً ومعلمة. واختيرت عينة عشوائية تكونت من ٦٥٨ معلماً ومعلمة كانت بنسبة ١٠% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات الأولى لقياس الممارسات الإدارية والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي والأداة الثالثة لقياس الولاء التنظيمي وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتر وزملائه والذي قامت بترجمته. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس بشكل عام بدرجة جيد جداً، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفعاً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٢) أما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين فقد بينت النتائج أنه أعلى من المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء (٣.٩٦).

في حين أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٤) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠.٠١).

وقد استهدفت دراسة عبيد العمري عام (١٤٢٤) بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بالرياض. وقد بلغ العائد من الاستبانات (٦١١) استبانة تمثل عينة الدراسة. واستخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج.حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من: العمر، الخدمة، الراتب الشهري، صراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الأداء الوظيفي، كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من: العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الرضا الوظيفي. أما متغير ضغوط العمل فيتحدد بكل من: العمر، الخدمة، الراتب الشهري، صراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الولاء التنظيمي، كما اتضح أن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من:الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة. وأخيراً كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي.

وجاءت دراسة عبد الرحيم المير عام (١٩٩٥) حول: " العلاقة بـين ضـغوط العمـل والولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية دراسة مقارنة " بهـدف قيـاس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدور بين أربع مجموعات من اليد العاملـة وهـي: المجموعة السعودية والمجموعة العربية والمجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية. كذلك قيـاس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين المجموعات الأربـع، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والصفات الشخصية (العمر، ومدة الخدمة، وطبيعة الوظيفة والحالة الاجتماعية).

وقد شارك في هذه الدراسة (٢٠٠) فرد من الناطقين باللغة الانجليزية والذين يقومـون بمهام إدارية وغير إدارية ويعملون في مختلف المنشآت بالمملكة العربية السعودية. وقد اسـتخدم الباحث استبانة لقياس صراع الدور وغموض الدور، واستبانة بورتر وزملائه للولاء التنظيمي، واستبانة للأداء الوظيفي وأخرى لقياس الرضا وهي جزء من دليل وصـف الوظيفـة (JDI) Job Descriptive Index. وأشارت النتائج إلى أن العمالة الآسيوية أكثر ولاء لمنظماتها في حين أن العمالة الغربية أقل ولاء. كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجموعات الأربع بالنسبة لمتغير الولاء والأداء التنظيمي وصراع الدور وغموض الدور، أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فلا يوجد فروق ما بين أفراد المجموعات الأربع. وقـد وجـدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والعمر وعلاقة مماثلة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لأفراد المجموعة السعودية. وتوجد علاقـة سـلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وكل من الولاء التنظيمـي والرضـا الـوظيفي والحالـة الاجتماعية لأفراد المجموعة العربية، وأيضاً هناك علاقة إيجابية ذات دلالـة إحصـائية بـين الرضا الوظيفي وكل من العمر والحالة الاجتماعية، أما أفراد المجموعة الآسيوية فتوجد علاقـة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والحالـة الاجتماعيـة وعلاقة أخرى مماثلة بين الأداء الوظيفي وكل من الرضا الوظيفي والعمر ومدة الخدمة والحالـة الاجتماعية.

ووجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والحالـة الاجتماعيـة لأفـراد المجموعة الغربية وعلاقة مماثلة ما بين الرضا الوظيفي وكل مـن الـولاء التنظيمـي والأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة أحمد حسين عام (٢٠٠٠/٢٠٠١) حول: (العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى طلاب كلية التربية) إلى التعرف على مدى التشابه في تـأثير متغيـرات حُـددت

بالتواتر على أنها محددات وعوامل مهمة للالتزام التنظيمي لدى طلاب كلية التربية والمتغيرات هي: الرضا عن الدراسة والمناخ الأكاديمي داخل الكلية.

وقد تمت الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام بيانات تم جمعها من أفراد عينة مؤلفة من (٩٦٥) طالب وطالبة بالفرقة الثالثة والرابعة بالأقسام العلمية والأدبية بكلية التربية بواسطة استبانة خاصة بالدراسة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

١ــ وقفت عينة الدراسة موقفاً وسطاً بالنسبة لعوامل الرضا عن الدراسة بكلية التربية.

٢ــ أما بالنسبة لبعد الالتزام الوجداني فقد وقفت عينة الدراسة موقفاً حيادياً في مدى توافره، بينما كانت لها اتجاهات إيجابية نحو توافر عناصر الالتزام الدراسي لدى طلاب الكلية.

٣ــ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس (ذكور، إناث) والتخصص (علمي، أدبي) في الاتجاه العام لعوامل الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى طلاب الكلية، أما بالنسبة للرضا عن الدراسة فقد كان الإناث وطلاب الشعب الأدبية أكثر رضا من الذكور وطلاب الشعب العلمية.

وفي مجال الالتزام التنظيمي أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك ثمة علاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات مثل ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي وكذلك سلوك القائد ورضا الأفراد عن مهنتهم.

فقد أجرى Reyes وآخرون دراسة عام (١٩٨٩) حول مستويات التزام المعلمين بمدارسهم ومعنوياتهم ورضاهم الوظيفي، واستهدفت المقارنة بين معلمي السنة الأولى والثانية في السلم المهني. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم منهم ٢٥٠ من معلمي السنة الأولى و٢٥٠ من معلمي السنة الثانية في السلم المهني وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من ولاية ويسترن الأمريكية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين معلمي السنة الأولى والثانية في مستوى الالتزام، كما أن المتغيرات التي تشمل الالتزام والمعنويات والرضا الوظيفي يمكن التنبؤ بها من خلال المستوى التعليمي والجنس وحجم المنطقة والعمر.

وفي دراسة أجرتها Lisa M. Moynihan وآخرون عام (٢٠٠٠) تهدف لاختبار تأثير الرضا الوظيفي والالتزام بأبعاده الثلاثة (الوجداني، والاستمراري والمعياري) على فعالية النشاط والأداء والتسرب للمديرين التنفيذيين. وقد طبقت الدراسة على (١.٣٤١) مدير تنفيذي بنسبة تمثل (١٣.٤) من مجتمع الدراسة وكان منهم ٨٧% ذكور و٩٠% متزوجون. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام لوجداني والاستمراري كما يرتبط

الرضا الوظيفي ارتباطاً سلبياً بالتسرب الوظيفي وظروف العمل وارتـبط الالتـزام الوجـداني والمعياري سلباً مع ظروف العمل. أما ظروف العمل فإنها ترتبط ارتباطا موجباً مـع التسـرب الوظيفي.

وفي دراسة S.E.Umi Narimawati في عام (٢٠٠٧) حول تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجـاوة الغربية وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمـي والتسـرب الوظيفي على أداء المحاضرين أفراد الدراسة، وقد حاولت الدراسة شرح وتفصيل المشاكل التي تعيق الارتقاء بالأداء واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكونت العينة من (٥٦٠) فـرداً مـن المحاضرين وقد أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عـن مهـام وظـروف العمل، الرضا عن الراتب، والرضا عن فرص الترقية والرضـا عـن الإشـراف) والالتـزام التنظيمي له أثر كبير على الأداء.

وقد قام (JERMGAN and JOYCEM) عام (٢٠٠٥) بدراسة حـول: فحـص العلاقة ما بين الرضا عن المشرفين والالتزام التنظيمي للموظفين، وقد جمعـت البيانـات مـن الموظفين غير الإداريين، وتظهر النتائج أن الالتزام التنظيمي للموظفين يرتبط برضـاهم عـن مشرفيهم، والغرض من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان رضا الموظف أو عدم رضـاه عـن المشرفين يرتبط ويتعلق بطبيعة أو شكل الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وقد كانت العينة من مختلف الموظفين في الشركات وقد وزعت الاستبانات على (٦٤٠) والعائد (٢٥٢) وكانت نسبة العائد ٣٩.٤% وأثبتت النتائج :

- أن الرضا عن المشرفين ارتبط بالالتزام الأخلاقي إيجاباً ، كذلك العمر بينمـا مسـتوى التعليم ارتبط سلبياً بالالتزام الأخلاقي.
- أن سلوك المشرف يرتبط بالتزامهم المعنوي والأخلاقي ويتضمن ذلك ثبات سلوكه نحـو المرؤوسين ويظهر لنا التقدم والرقي في المهنة ويدعم الموظفين مع المديرين الآخـرين ورضاهم عن طريق كفاءة المشرفين.
- سلوك المشرفين يرتبط بالتزام الأفراد حيث أن الطريقة التي يستخدمها المشـرف عنـد وقوع الخطأ تؤثر على سلوك الفرد وتؤدي إلى رقيه في العمل وتوضيح مسئولياته فـي العمل.

وقام أيضاً كل من (Shin & Hyun) وآخرون بدراسة عام (١٩٩١) هدفت إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحثين في هذه الدراسة مقياسين أحدهما للالتزام التنظيمي والآخر للرضا الوظيفي، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (٨٥٤) معلم وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، وأن الرضا أحد المسببات الكبرى التي تسيطر على الالتزام، كما أن الرضا الوظيفي يمثل قوة تنبؤية كبرى تفوق الالتزام، بل يعتبر الرضا الوظيفي محدداً للالتزام.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع الرضا الوظيفي وسعى إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، ومنها ما تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، وقد تباينت مستويات الرضا الوظيفي بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة. حيث أشارت بعض هذه الدراسات إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، وبعضها أشار إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وبعضها الآخر أشار إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. كما أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة، فبالنسبة للجنس توصلت بعض الدراسات إلى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، والبعض الآخر أشار إلى وجود فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي إما لصالح الذكور أو لصالح الإناث، وكذلك توجد اختلافات في نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات الأخرى كالتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة.

كما أن هناك دراسات تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وهدفت إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي أو تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، أو الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وقد أوضحت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وحول بيان أثر كلاً من الجنس والمؤهل التعليمي والتخصص والحالة الاجتماعية، وقد

تباينت نتائج الدراسات في تأكيد وجود الفروق في مستوى الالتـزام التنظيمـي والتـي تعـزى للمتغيرات الشخصية السابقة.

ونجد أن هذه الدراسات تشير إلى نتائج مهمة في مجالي الالتزام التنظيمي والرضا الـوظيفي أو العلاقة بينهما، ومن هذه الدراسات:

- دراسات تناولت موضـوع الرضـا الـوظيفي فـي المؤسسـات التربويـة دراسـة (بخـاري،١٤٠٧)، و(الأغبـري،١٤٢٢)، و(الغـانم،١٤٢١)، و(اليحيـى،١٤٢٣)، و(الشـوامرة،١٤٢٦)، و(الشـابحي،١٤١٧)، و(القـوس،١٤٢٠/١٤٢١)، و(الثنيان،١٤٢٠/١٤٢١)، و(الرويلي،١٤٢٢/١٤٢٣)، و(العنـزي،١٤٢١)، و(العبـد الجبـار،١٤٢٤/١٤٢٥)، و(أسـعد،١٤٢٢)، و(السـلوم،١٤٢٢/١٤٢٣)، و(آل ناجي،١٤١٣)، و(البدراني،١٤٢٤).
- أما دراسة (الداوود،١٤٢٥)، و(الحربي،١٤١٥)، و(نصر الدين،١٤١٢) فقـد تناولـت الرضا الوظيفي على مستوى التعليم العالي.
- ودراسة (النمر،١٤١٣)، و(العديلي،١٤٠١)، و(التويجري،١٤٠٨)، و(العتيبي،١٤١٢) تناولت موضوع الرضا الوظيفي خارج مجال التعليم.
- وقد هدفت دراسة كل من(بخاري،١٤٠٧)، و(الأغبري،١٤٢٢)، و(الـداوود،١٤٢٥)، و(الغـانم،١٤٢١)، و(اليحيـى،١٤٢٣)، و(النمـر،١٤١٣)، و(الشـوامرة،١٤٢٦)، و(الشـابحي،١٤١٧)، و(القـوس،١٤٢٠/١٤٢١)، و(الثنيـان،١٤٢٠/١٤٢١)، و(الرويلي،١٤٢٢/١٤٢٣)، و(العنـزي،١٤٢١)، و(العبـد الجبـار،١٤٢٤/١٤٢٥)، و(الحربـي،١٤١٥)، و(السـلوم،١٤٢٢/١٤٢٣)، و(التـويجري،١٤٠٨)، و(البدراني،١٤٢٤) و(العتيبي،١٤١٢)، إلى التعرف على مستوى الرضـا الـوظيفي لأفراد العينة.
- أما دراسة (العديلي،١٤٠١)، و(نصر الدين،١٤١٢) فقد هدفت إلى الكشف عن العوامل المحددة للرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.
- أما دراسة (آل ناجي،١٤١٣) فقد هدفت إلى التأكـد مـن صـدق نظريـة العـاملين لهيرزبيرج عملياً.
- أما الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليميـة على مستوى التعليم العام وقد ضمت دراسة (العبادي،١٤٢٠)، و(الزهرانـي،١٤٢٤)، و(الهنداوي،٢٠٠٢)، و(حمـادات،٢٠٠٣)، و(عطـاري،٢٠٠٤)، و(العـزام،١٩٩٩)،

ودراسة (Aamir Chughtai & Sohail Zafar،٢٠٠٦)، و(Nancy J. Pinter and Eugene, Oregon،١٩٨٧/١٩٨٨).

- أما على صعيد التعليم العالي فقد جاءت دراسة (الدخيل الله،١٤١٥) للتحقق من طبيعة تأثير مقدمات الالتزام.
- أما دراسة (القطان،١٩٨٧)، و(يوسف،١٩٩٩)، و(الطجم،١٩٩٦)، و(Moskowitz Robert L. and Scanlan Craig،١٩٨٦) فقد تناولت موضوع الالتزام التنظيمي خارج مجال التعليم.
- ومن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة (سلامة،١٩٩٩) و(S.E.Umi Narimawati ،٢٠٠٧) على أعضاء هيئة التدريس، أما دراسة (حبشي وباخوم،٢٠٠٤) و(Reyes ،١٩٨٩) ودراسة (Shin & Hyun،١٩٩١) فطبقت على المعلمين، أما دراسة (حسين،٢٠٠٠/٢٠٠١) فقد تم تطبيقها على طلاب كلية التربية، في حين طبقت دراسة (Lisa M. Moynihan ،٢٠٠٠) على المديرين التنفيذيين، ودراسة (سلامة،٢٠٠٣) طبقت على مديري المدارس الثانوية، أما دراسة (العمري،١٤٢٢) و(المير،١٩٩٥) و(JERMGAN and JOYCEM،٢٠٠٥) فقد كانت خارج مجال التعليم.
- وأكدت دراسة (سلامة،١٩٩٩) ودراسة (سلامة، ٢٠٠٣) ودراسة (JERMGAN and JOYCEM ،٢٠٠٥) ودراسة (المير،١٩٩٥) على وجود علاقة إيجابية (طردية) بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، فيما توصلت بعض الدراسات كدراسة (Shin & Hyun،١٩٩١) ودراسة (حسين،٢٠٠٠) ودراسة (الدخيل الله،١٤١٥) ودراسة (Chughtai & Sohail Zafar Aamir،٢٠٠٦) إلى أن الرضا الوظيفي يعد محدداً من محددات الالتزام التنظيمي.
- وهناك دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء مثل دراسة (القطان،١٩٨٧) ودراسة (يوسف،١٩٩٩)، أما دراسة(العنزي،١٤٢١) تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.
- أما دراسة (الحربي،١٤١٥) فقد تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

- دراسة (السلوم،١٤٢٢) تناولت في العلاقة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل، أما دراسة (الهنداوي،٢٠٠٢) فقد تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل.
- تباينت الدراسات في تحديد أثر المتغيرات الشخصية مثل: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وقد التقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، في حين أنها تركز على الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وكذلك الفروق بين درجات الالتزام التنظيمي ودرجات الرضا الوظيفي طبقاً لبعض المتغيرات الشخصية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات وهي: التخصص والجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

١- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.

٢- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

٣- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

الفصل الثالث

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

خصائص مجتمع الدراسة

أدوات الدراسة

صدق وثبات أداة الدراسة

الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل

الفصل الثالث

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة والتي تشمل كلاً من منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها وأداة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الحالية.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة على أسئلتها المنهج الوصفي الارتباطي ولم يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما كما يشير العساف (٢٠٠٣) يتعدى ذلك إلى توضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة (ص١٨٢).

والبحث المسحي الارتباطي هو الذي يسعى لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة، حيث أن الباحث يحاول معرفة العلاقة بين تغير ظاهرة معينة والتغير الذي يصاحبه في ظاهرة أخرى عن طريق استخدام أساليب الارتباط الإحصائية مثل سبيرمان وبيرسون (القحطاني وآخرون،١٤٢٥ :٢٠٤).

ولقد طبقت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها في الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة ارتباطهما ومقدار هذا الارتباط واتجاهه.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي وجميع المراكز التابعة لإدارة الإشراف التربوي في مدينة مكة المكرمة دون القرى أو الضواحي والبالغ عددهم (١٨١) مشرف تربوي بحسب البيانات العامة المأخوذة عن مراكز الإشراف التربوي التابعة لإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة و(٢٤٠) مشرفة تربوية بحسب ما جاء في الدليل الإحصائي للعام الدراسي ١٤٢٧هـ / ١٤٢٨هـ. انظر ملحق رقم (٩) ورقم (١٠).

وعدد المشرفين التربويين هو (١٨١) مشرفاً تربوياً موزعين على خمسة مراكز للإشراف التربوي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

توزيع المشرفين التربويين في مراكز الإشراف التربوي بمكة المكرمة.

رقم التسلسل	موقع مركز الإشراف التربوي	عدد المشرفين التربويين
١	الشمال	٣٨
٢	الشرق	٣٣
٣	الوسط	٣٦
٤	الغرب	٣٩
٥	الجنوب	٣٥
المجموع	١٨١ مشرفاً تربوياً	

أما عدد المشرفات التربويات فهو(٢٤٠) مشرفة تربوية موزعة ما بين إدارة التربية والتعليم للبنات بمكة المكرمة ومركز الإشراف التربوي بشمال مكة المكرمة كما في الآتي:

جدول (٢)

توزيع المشرفات التربويات في مراكز الإشراف التربوي بمكة المكرمة.

الرقم التسلسلي	الموقع الذي تم التوزيع فيه	عدد المشرفات التربويات
١	إدارة التربية والتعليم للبنات بمكة المكرمة	١٨٠
٢	مركز شمال مكة المكرمة	٦٠
المجموع	٢٤٠ مشرفة تربوية	

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٤٢١) مشرفاً تربوياً ومشرفة تربوية موزعين في إدارة الإشراف التربوي بمكة المكرمة وجميع مراكزها وبفرعيها (البنين والبنات) وهم يمثلون مجتمع الدراسة.

ولقد قامت الباحثة بتوزيع (١٨١) استبانة على المشرفين التربـويين و(٢٤٠) اسـتبانة على المشرفات التربويات. ولقد استردت الباحثة (١١٥) استبانة من الاستبانات الموزعة علـى المشرفين التربويين أي ما نسبته (٦٣.٥%) من الاستبانات الموزعة عليهم، واسـتردت أيضـاً (١٩٥) استبانة من الاستبانات الموزعة على المشرفات التربويات أي ما نسبته (٨١.٢٥%) من الاستبانات الموزعة عليهن.

أي أنه قد تم استرجاع (٣١٠) استبانة إجمالاً وقد تـم اسـتبعاد (٣٢) اسـتبانة نظـراً لـنقص المعلومات فيها وبذلك تكون الباحثة قد استردت (٢٧٨) استبانة كاملة البيانـات أي مـا نسـبته (٦٦%) وهي نسبة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة.

خصائص مجتمع الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتتمثـل فـي (الجنس، التخصص، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيمـا يلي:

أ) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس:

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس:

جدول رقم (٣)
توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	١٠٣	% ٣٧.١
أنثى	١٧٥	% ٦٢.٩
المجموع	٢٧٨	% ١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن عدد الإناث في عينة الدراسة يفوق عدد الذكور حيث بلغت نسبة الإناث (٦٢.٩%) بينما بلغت نسبة الذكور (٣٧.١%) وذلك نتيجـة عـدم تواجـد المشـرفين التربويين في مقر عملهم بمركز الإشراف التربوي التـابعين لـه نظـراً لانشـغالهم بأعمـالهم والزيارات الميدانية للمدارس حيث بلغ عدد مدارس البنين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكـة المكرمة (٦١٦) مدرسة أما عدد المعلمين فبلغ (١١٢٩٦) معلماً بمختلف المراحل التعليمية فـي التعليم الحكومي والأهلي. (انظر ملحق رقم ٩)

بينما بلغ عدد مدارس البنات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة (٥٢١) مدرسة أما عدد المعلمات فبلغ (٦٨٠٥) معلمات بحسب ما جاء في الدليل الإحصائي للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٧هـ. (انظر ملحق رقم ١٠)

ب) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي:

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي:

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي.

المؤهل التعليمي	العدد		المجموع	النسبة الكلية
	ذكر	أنثى		
بكالوريوس	٤٨	١٣٩	١٨٧	٦٧.٣ %
ماجستير	٤٢	٣٢	٧٤	٢٦.٦ %
غير ذلك (دكتوراه)	١٣	٤	١٧	٦.١ %
المجموع	١٠٣	١٧٥	٢٧٨	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٦٧.٣%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة البكالوريوس، و(٢٦.٦%) من حملة الماجستير و(٦.١%) من حملة الدكتوراه.

ويتضح أيضاً ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا من الذكور عنه من الإناث حيث بلغ عدد الحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه حوالي نصف عدد الأفراد الذكور، بينما بلغ عدد الإناث من حملة البكالوريوس ثلاثة أرباع عددهن.

ج) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للتخصص:

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للتخصص في المرحلة الجامعية:

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للتخصص في المرحلة الجامعية.

التخصص	العدد		المجموع	النسبة الكلية
	ذكر	أنثى		
علمي	٣٥	٧٩	١١٤	٤١ %
أدبي	٦٨	٩٦	١٦٤	٥٩ %
المجموع	١٠٣	١٧٥	٢٧٨	١٠٠ %

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة أصحاب التخصصات الأدبية في المرحلة الجامعية بنسبة (٥٩%) عن أصحاب التخصصات العلمية بنسبة (٤١%) بشكل عام، وهو كذلك إذا نظرنا للذكور والإناث كلٌ على حدا.

د) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (٦) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية:

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	العدد		المجموع	النسبة الكلية
	ذكر	أنثى		
متزوج	١٠١	١٣٩	٢٤٠	٨٦ %
أعزب	٢	٢٤	٢٦	٩.٤ %
مطلق	٠	١٢	١٢	٤.٣ %
المجموع	١٠٣	١٧٥	٢٧٨	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٦) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين والمتزوجات بنسبة بلغت (٨٦%) مقابل (٩.٤%) من غير المتزوجين العازبين والعازبات، و(٤.٣%) من المطلقات.

بناء أداة الدراسة وتطورها:

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، كذلك الكشف عن نوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة ومعرفة الفروق بين درجات الرضا الوظيفي ودرجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات طبقاً (للجنس والتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية) إن وجدت ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تكونت من ثلاثة أجزاء موزعة كالتالي:

الجزء الأول: يختص ببعض البيانات الأولية الشخصية لأفراد العينة واقتصرت على (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص والحالة الاجتماعية).

الجزء الثاني: اختص بقياس مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات ولقد قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة بقياس الرضا الوظيفي وذلك بعد الاطلاع على أدبيات البحث وعن طريق الرجوع لبعض الدراسات ومنها دراسة العديلي (١٩٨١) ودراسة البدراني (١٤٢٧) ودراسة أمل الغانم (٢٠٠١) ودراسة مريم بخاري (١٤٠٧)، واحتوى مقياس الرضا الوظيفي على الأبعاد التالية:

١) بعد الرضا عن الراتب والمكافآت ويضم (خمس عبارات).
٢) بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته ويضم (سبع عبارات).
٣) بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء ويضم (سبع عبارات).
٤) بعد الرضا عن التقدير واحترام الذات ويضم (أربع عبارات).

والجدول التالي يبين توزيع عبارات أبعاد مقياس الرضا الوظيفي في صورته النهائية:

جدول رقم (٧)

توزيع عبارات أبعاد مقياس الرضا الوظيفي.

البعد	أرقام العبارات	المجموع
الرضا عن الراتب والمكافآت	٩،١٠،١١،١٣،١٦	٥
الرضا عن مهام العمل وواجباته	٦،١٢،١٧،١٨،١٩،٢٠،٢١	٧
الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء	١،٣،٥،٧،١٤،١٥،٢٣	٧
الرضا عن التقدير واحترام الذات	٢،٤،٨،١٢	٤
جميع أبعاد الرضا الوظيفي		٢٣

<u>الجزء الثالث:</u> اختص بقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات ولقد قامت الباحثة باستخدام استبانة الالتزام التنظيمي التي أعدها بورتر وزملاؤه (١٩٧٤) والمسماة استبانة الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Questionalr (OCQ) انظر ملحق رقم (١١)، والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧) لقياس درجة الالتزام التنظيمي مع شيء من التعديل الذي يتلاءم مع تقاليد مجتمعنا وطبيعة البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتتألف هذه الأداة من ١٥ جملة، وتهدف إلى قياس مدى موافقة أو عدم موافقة الأفراد مع جمل الأداة باستخدام مقياس ليكرت ذي النقاط السبع. وتتراوح القياسات بين علامة واحدة وتعني أن الفرد غير موافق بشدة على محتوى الجملة، وعلامة سبعة وتعني أن الفرد موافق بشدة على محتوى الجملة. وقد تم حساب المستوى العام لكل مستجيب بجمع النقاط التي حصل عليها مقسومة على عدد جمل الأداة، لذا فإن مستوى الالتزام التنظيمي لكل فرد يتراوح ما بين علامة واحدة وسبع علامات في حديه الأدنى والأعلى. وقد أثبتت الدراسات السابقة كما ذكر القطان (١٩٨٧) أن أداة المقياس (OCQ) تتصف بدرجة عالية من الصدق والثبات. وقد تأكدت الباحثة من ثبات الأداة في دراستها الحالية باستخدام العينة الاستطلاعية وقد وجدت أن درجة الثبات لهذه الأداة تساوي (٠.٩)، مما يدل على أن هذه الأداة ذات اتساق داخلي مرضٍ.

ولقد تم اختيار هذا المقياس لوجود دراسات سابقة أجريت على المعلمين استخدمت هذا المقياس مثل دراسة العبادي (١٤٢٠) ودراسة الدخيل الله (١٤١٥) ودراسة رتيبة سلامة (٢٠٠٣) ودراسة الزهراني (١٤٢٤) إضافة إلى استخدامه من قبل العديد من الباحثين في الوطن العربي

وفي قطاعات حكومية وقطاعات خاصة مثل دراسة القطان (١٩٨٧) والمير (١٩٩٥) والعتيبي (١٩٩٣) وتهدف هذه الأداة لقياس مدى موافقة المستجيبين والمستجيبات على عبارات الأداة التي تتألف من (١٥) خمس عشرة عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعتبر أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الاتجاهات.وقد قامت الباحثة بتقدير درجات الاستبانة كما يلي:

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

علماً بأن بعض العبارات وعددها خمس عبارات اتجاهها عكسياً بحيث تصبح عبارة لا أوافق بشدة ٥ درجات، لا أوافق ٤ درجات، أوافق ٢ درجتان، وعبارة أوافق بشدة ١ درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة:

أ ــ الصدق الظاهري والبنائي:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة الخاصة بالرضا الوظيفي في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وبعض من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وذلك بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، والملحق رقم (١) يبين أسماءهم ووظائفهم ولقد بلغ عددهم (١٠) محكمين، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري.

ولقد أعدت الباحثة استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى ملائمة كل عبارة من عبارات الاستبانة لقياس ما وضعت لأجله وتصحيح ونقل أو تعديل العبارات غير المناسبة، وكذلك ما يرى المحكمون أنه ينبغي حذفه أو إضافته أو إعادة صياغته، وقد تم الأخذ بآرائهم بما يحقق أهداف الدراسة إضافة إلى ما قامت به الباحثة من تحديد مدى التجانس الداخلي لكل من استبانة الرضا الوظيفي واستبانة الالتزام التنظيمي بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية لجميع العبارات التي تتضمنها تلك الاستبانة كما توضحها الجداول رقم (٨ ، ٩ ، ١٠، ١١) وذلك وفقاً لأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (٨)

معامل الارتباط بين درجات بعد الرضا عن الراتب والمكافآت ودرجة الرضا العام.

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العبارة رقم (٩)	٠.٧٧٤	٠.٠١
العبارة رقم (١٠)	٠.٨٠٥	٠.٠١
العبارة رقم (١١)	٠.٥٧٣	٠.٠١
العبارة رقم (١٣)	٠.٧٦٣	٠.٠١
العبارة رقم (١٦)	٠.٨١	٠.٠١
جميع عبارات بعد الراتب والمكافآت	٠.٧٣٣	٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي (٠.٧٣٣) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠١ .

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين درجات بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته ودرجة الرضا العام.

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العبارة رقم (٦)	٠.٥٣٤	٠.٠١
العبارة رقم (١٢)	٠.٦٤٥	٠.٠١
العبارة رقم (١٧)	٠.٢٣٥	٠.٠١
العبارة رقم (١٨)	٠.٥٨١	٠.٠١
العبارة رقم (١٩)	٠.٧٥٧	٠.٠١
العبارة رقم (٢٠)	٠.٦٧٧	٠.٠١
العبارة رقم (٢١)	٠.٦٦٤	٠.٠١
جميع عبارات بعد مهام العمل وواجباته	٠.٨٤٥	٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته والدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي (٠.٨٤٥) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠١ .

جدول رقم (١٠)

معامل الارتباط بين درجات بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء ودرجة الرضا العام.

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العبارة رقم (١)	٠.٦٦٦	٠.٠١
العبارة رقم (٣)	٠.٦٢٣	٠.٠١
العبارة رقم (٥)	٠.٦٧٣	٠.٠١
العبارة رقم (٧)	٠.٧١	٠.٠١
العبارة رقم (١٤)	٠.٦٥٥	٠.٠١
العبارة رقم (١٥)	٠.٦٨٩	٠.٠١
العبارة رقم (٢٣)	٠.٦٩	٠.٠١
جميع عبارات بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	٠.٨٥٩	٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء والدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي (٠.٨٥٩) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠١ .

جدول رقم (١١)

معامل الارتباط بين درجات بعد الرضا عن التقدير واحترام الذات ودرجة الرضا العام.

رقم العبارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العبارة رقم (٢)	٠.٥٧٢	٠.٠١
العبارة رقم (٤)	٠.٦٠٦	٠.٠١
العبارة رقم (٨)	٠.٥٥٥	٠.٠١
العبارة رقم (٢٢)	٠.٣٩٨	٠.٠١
جميع عبارات بعد التقدير واحترام الذات	٠.٨٥٩	٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق رقم (١١) أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الرضا عن التقدير واحترام الذات والدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي (٠.٨٥٩) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠١.

وبالنسبة لاستبانة الالتزام التنظيمي فقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي ويتضح ذلك في الجدول التالي رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.

رقم العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العبارة رقم (١)	٠.٥٢٤	٠.٠١
العبارة رقم (٢)	٠.٥٦٢	٠.٠١
العبارة رقم (٣)	٠.٥١٦	٠.٠١
العبارة رقم (٤)	٠.١٥٥	٠.٠١
العبارة رقم (٥)	٠.٦١٧	٠.٠١
العبارة رقم (٦)	٠.٧٧٤	٠.٠١
العبارة رقم (٧)	٠.٦٩٩	٠.٠١
العبارة رقم (٨)	٠.٧٥٥	٠.٠١
العبارة رقم (٩)	٠.٤٢٥	٠.٠١
العبارة رقم (١٠)	٠.٧٥٤	٠.٠١

العبارة رقم (١١)	٠.٧١٥	٠.٠١
العبارة رقم (١٢)	٠.٢	٠.٠١
العبارة رقم (١٣)	٠.٤٨٩	٠.٠١
العبارة رقم (١٤)	٠.٤	٠.٠١
العبارة رقم (١٥)	٠.٦٢٥	٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٢) أن هناك ارتباطاً بين كل عبارة والدرجة الكلية للالتـــزام التنظيمي عند مستوى دلالة ٠.٠١ ويعطي ذلك مؤشراً مقبولاً لتطبيق المقياس لتحقيـــق أهـــداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة الفا كرونباخ والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات لعبارات بالرضا الوظيفي:

جدول رقم (١٣)

قيم معاملات ثبات استبانة الرضا الوظيفي (الفا كرونباخ).

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
الراتب والمكافآت	٥	٠.٧٩٥
مهام العمل وواجباته	٧	٠.٦٩٣
العلاقات مع الزملاء والرؤساء	٧	٠.٧٩١
التقدير واحترام الذات	٤	٠.٧٤٥
الثبات الكلي	٢٣	٠.٨٩١

أما بالنسبة لاستبانة الالتزام التنظيمي فقد تم حساب معامل الفـــا كرونبـــاخ لعبـــارات اســـتبانة الالتزام التنظيمي فكانت قيمة الثبات الكلي تساوي (٠.٨٩) وهذا يعطي مؤشراً مقبـــولاً لقابليـــة تطبيق المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

الإجراءات التي تمت لجمع البيانات:

١ــ حصلت الباحثة على خطاب من عميد كلية التربية موجه لمدير عام التعليم للبنين والبنات بمكة المكرمة للسماح للباحثة بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة. انظر ملحق رقم (٥) ورقم (٦).

٢ــ كما حصلت الباحثة على خطاب موجه من مديري عام التعليم للبنين والبنات في مدينة مكة المكرمة للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات لتطبيق أداة الدراسة وقد أعده كل من قسم التخطيط والتطوير التربوي بتعليم البنين والبنات بمكة المكرمة. انظر ملحق رقم (٧) ورقم (٨)

٣ــ تم توزيع نسخ الاستبانة على جميع المشرفين التربويين بجميع مراكز الإشراف الخمسة وكذلك جميع المشرفات التربويات بإدارة التعليم (المركز الرئيس) ومركز الشمال بمكة المكرمة وذلك في منتصف الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٢٨هـ/١٤٢٩هـ ، وقد تمت طريقة التوزيع بوضع الاستبانات لدى أحد المشرفين أو المشرفات المتواجدين في مركز الإشراف التربوي ومن ثم تقوم الباحثة بتجميعها من هؤلاء الأفراد بناء على اتفاق محدد بينهم.

وقد بلغ العدد العائد من الاستبانات (٣١٠) استبانة من العدد الكلي الذي تم توزيعه على أفراد العينة، وقد تم استبعاد عدد (٣٢) استبانة نظراً لنقص بياناتها، مما يعني أن الاستبانات القابلة للتحليل بحوزة الباحثة كانت (٢٧٨) استبانة، أي ما نسبته (٦٦%) من الاستبانات الموزعة على العينة وهذه النسبة تعتبر كافية لمثل هذا النوع من الدراسات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد ذلك تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي من قبل الباحثة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبانات التي وزعت، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وهذه الأساليب هي:

١/ التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية).

٢/ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

٣/ معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين الالتزام التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

٤/ تحليل التباين (في اتجــاه واحــد) One Way ANOVA لقيــاس الفــروق ذات الدلالــة الإحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات فــي درجــات الالتــزام التنظيمــي ودرجات الرضا الوظيفي طبقاً للمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية.

٥/ اختبار شافيه Scheffe للمقارنات البعدية بين المجموعات، لمعرفة اتجــاه الفــروق الدالــة إحصائياً بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويــات طبقــاً للمؤهــل التعليمــي والحالــة الاجتماعية.

٦/ اختبار (ت) لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بــين المشــرفين التربــويين والمشــرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي طبقاً للجنس والتخصص.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

تحليل البيانات

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) حول موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:

الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول:

ما مستوى الرضا الوظيفي لكل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مدينة مكة المكرمة ؟

إجابة السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول قامت الباحثة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس الرضا الوظيفي، وقامت بترتيب عبارات الاستبانة (تنازليا) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة على أساس:

١) إذا كان المتوسط الحسابي أقل من ١.٨ يكون الرضا الوظيفي منخفض جداً.
٢) إذا كان المتوسط الحسابي من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ يكون الرضا الوظيفي منخفض.
٣) إذا كان المتوسط الحسابي من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ يكون الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.
٤) إذا كان المتوسط الحسابي من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ يكون الرضا الوظيفي مرتفع.
٥) إذا كان المتوسط الحسابي ٤.٢ فأكثر يكون الرضا الوظيفي مرتفع جداً.

جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي تبعاً للجنس.

الجنس	توزيع أفراد المجتمع حسب المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي					المجموع
	رضا مرتفع جداً	رضا مرتفع	رضا بدرجة متوسطة	رضا منخفض	رضا منخفض جداً	
ذكر	٨	٦٠	٣٣	٢	٠	١٠٣
أنثى	١٨	٧٨	٦٧	١١	١	١٧٥
المجموع	٢٦	١٣٨	١٠٠	١٣	١	٢٧٨

ويتضح من الجدول رقم (١٤) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث قد حصلوا على متوسطات حسابية تشير إلى رضاهم الوظيفي المرتفع جداً أو المرتفع أو رضاهم الوظيفي بدرجة متوسطة عن أبعاد مقياس الرضا الوظيفي المستخدم.

وفيما يلي توضح الجداول رقم (١٥) ورقم (١٦) ورقم (١٧) ترتيب عبارات الرضا الوظيفي (تنازلياً) تبعاً للمتوسطات الحسابية الناتجة عن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة.

جدول رقم (١٥)

توزيع عبارات الرضا الوظيفي بأبعاده للمشرفين التربويين بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات.

البعد	العبارات	ترتيب العبارة بحسب قيمة المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد الراتب والمكافآت	**٩-الراتب الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي.**	٨	٣.٨٨٤	٠.٩٢١
	١٠-أشعر بأن عملي و مهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه.	٩	٣.٨٨٣	٠.٩٢١
	١٦-يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.	١٨	٣.١٥٥	١.٠٥٤
	١٣-العلاوات السنوية المقدمة للمشرفين مجزية.	٢١	٢.٨٥٤	١.١٥٨
	١١-يوفر الإشراف التربوي للمشرفين برنامجاً للرعاية الصحية.	٢٣	١.٤٥٦	٠.٧٦٤
	المتوسط الإجمالي لبعد الراتب والمكافآت		٣.٠٢٧	٠.٦٨٩
بعد مهام العمل وواجباته	**٦-يعقد الرئيس اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل.**	٣	٤.٣٨٨	٠.٧٠٣
	١٩-توزيع الأعمال بين المشرفين في القسم الواحد منصف.	١٠	٣.٧٦٧	١.٠١١
	١٨-الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي للتواجد مع أسرتي مناسب.	١٤	٣.٤٩٥	٠.٩٦٨
	٢٠-فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي الإشرافي.	١٦	٣.٣١٠	٠.٨٤٠
	١٢-المهام المطلوبة في العمل واضحة و دقيقة.	١٩	٣.٠٠٩	٠.٩٩٥
	٢١-أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي.	٢٠	٢.٩٩٠	١.٠١٤
	١٧-هناك صعوبات تواجهني في عملي.	٢٢	٢.٨١٥	٠.٩٠٤
	المتوسط الإجمالي لبعد مهام العمل وواجباته		٣.٣٩٦	٠.٥١١
بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	**٧- تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام.**	١	٤.٦٣١	٠.٥٧٧
	١- هناك تفاهم بيني و بين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها.	٢	٤.٤٥٦	٠.٦٨٢
	٥- علاقة العاملين في الإشراف التربوي يسودها الود والمحبة.	٤	٤.٣٢٠	٠.٧١٦
	٣- يقبل الرئيس اقتراحاتي حول تطوير العمل التربوي.	٥	٤.١٠٦	٠.٧٣٩
	١٤- العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات.	٧	٣.٩٢٢	٠.٨٣٦
	٢٣- يهتم المشرفون في الإشراف التربوي بأحوال بعضهم البعض.	١٥	٣.٣٦٨	٠.٩٢٨
	١٥- أحصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع.	١٧	٣.٢٧١	٠.٧٤٣
	المتوسط الإجمالي لبعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء		٤.٠١١	٠.٤٦٣
بعد التقدير واحترام الذات	**٤- يقدِر الزملاء في الإشراف التربوي جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل.**	٦	٣.٩٥١	٠.٧٤٥
	٢٢- العمل في الإشراف التربوي يمكن مصدر فخر وتقدير من العائلة.	١١	٣.٧٦٧	٠.٧٦٩
	٨- يوفر العمل في الإشراف التربوي مركزاً اجتماعياً مرموقاً للمشرفين.	١٢	٣.٧٥٧	٠.٨١٠
	٢- العمل في الإشراف التربوي يمكِن المشرفين من الحصول على ما يستحقون من تقدير.	١٣	٣.٦١١	٠.٨١٩
	المتوسط الإجمالي لبعد التقدير واحترام الذات		٣.٧٧١	٠.٥٤١
	المتوسط الكلي للرضا الوظيفي بجميع أبعاده		٣.٥٦٨	٠.٤٢٠

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) أن المتوسط الكلي للرضا الوظيفي بجميع أبعاده لدى المشرفين التربويين بلغ (٣.٥٦٨) وهذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين

التربويين مرتفع وأن بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٠١١)، وأدنى قيمة في المتوسطات حصل عليها بعد الراتب والمكافآت حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٠٢٧).

وكان ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي بحسب المتوسطات الحسابية لدى المشرفين التربويين كالتالي:

١/ بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء.

٢/ بعد الرضا عن التقدير واحترام الذات.

٣/ بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته.

٤/ بعد الرضا عن الراتب والمكافآت.

جدول رقم (١٦)

توزيع عبارات الرضا الوظيفي بأبعاده للمشرفات التربويات بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات.

البعد	العبارات	ترتيب العبارة بحسب قيمة المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد الراتب والمكافآت	٩-الراتب الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي.	٤	٤.٠٧٤	٠.٩٤٦
	١٠-أشعر بأن عملي و مهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه.	٦	٣.٨٩٧	١.٠٧٧
	١١-يوفر الإشراف التربوي للمشرفين برنامجاً للرعاية الصحية.	٢٣	٢.٠٦٢٩	١.١٦٠
	١٣-العلاوات السنوية المقدمة للمشرفين مجزية.	٢١	٢.٧٦	١.٣٦٨
	١٦-يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.	١٤	٣.٣٣١	١.٢١٤
المتوسط الإجمالي لبعد الراتب والمكافآت			٣.٢٢٥	٠.٨٨٢

تابع جدول رقم (١٦)

البعد	العبارات	ترتيب العبارة بحسب قيمة المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد مهام العمل وواجباته	٦-يعقد الرئيس اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل.	٢	٤.٢٦٨	٠.٨٢٤
	١٢-المهام المطلوبة في العمل واضحة و دقيقة.	٢٠	٣.٠٤٥	١.٠٨٧
	١٧-هناك صعوبات تواجهني في عملي.	٢٢	٢.٤١١	٠.٧٩٦
	١٨-الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي للتواجد مع أسرتي مناسب.	١٢	٣.٦٥١	١.٠٩٢
	١٩-توزيع الأعمال بين المشرفين في القسم الواحد منصف.	٩	٣.٧١٤	١.١٠٣
	٢٠-فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي الإشرافي.	١٦	٣.٣٢	١.٠٩٨
	٢١-أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي.	١٨	٣.٢٢٨	١.١٥١
المتوسط الإجمالي لبعد مهام العمل وواجباته			٣.٣٧٧	٠.٦٣٣
بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	١- هناك تفاهم بيني و بين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها.	٣	٤.٢٣٤	٠.٨٢١
	٣- يقبل الرئيس اقتراحاتي حول تطوير العمل التربوي.	٥	٤.٠٢٨	٠.٨٣٣
	٥- علاقة العاملين في الإشراف التربوي يسودها الود والمحبة.	١٣	٣.٤٥١	٠.٩٠١
	٧- تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام.	١	٤.٣٧١	٠.٧٤٦
	١٤- العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات.	٧	٣.٨١٧	١.١٤٠
	١٥- أحصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع.	١٥	٣.٣٢٥	١.٠٢٩
	٢٣- - يهتم المشرفون في الإشراف التربوي بأحوال بعضهم البعض.	١٩	٣.٠٥٧	١.٠٧٠
المتوسط الإجمالي لبعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء			٣.٧٥٥	٠.٦٤٥
بعد التقدير واحترام الذات	٢- العمل في الإشراف التربوي يمكِن المشرفين من الحصول على ما يستحقون من تقدير.	١٧	٣.٢٩١	٠.٩٣٥
	٤- يقدِر الزملاء في الإشراف التربوي جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل.	١١	٣.٦٥٧	٠.٨٢٨
	٨- يوفر العمل في الإشراف التربوي مركزاً اجتماعياً مرموقاً للمشرفين.	١٠	٣.٦٩١	٠.٨٨٨
	٢٢- العمل في الإشراف التربوي يمكن مصدر فخر وتقدير من العائلة.	٨	٣.٧٧١	٠.٩٣٧
المتوسط الإجمالي لبعد التقدير واحترام الذات			٣.٦٠٢	٠.٧
المتوسط الكلي للرضا الوظيفي بجميع أبعاده			٣.٤٩٨	٠.٥٧٩

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) أن المتوسط الكلي للرضا الوظيفي بجميع أبعاده بلغ (٣.٤٩٨) وهذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات مرتفع وأن بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٧٥٥)، وأدنى قيمة في المتوسطات حصل عليها بعد الراتب والمكافآت حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٢٢٥).

وكان ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي بحسب المتوسطات الحسابية لدى المشرفات التربويات كالتالي:

١/ بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء.

٢/ بعد الرضا عن التقدير واحترام الذات.

٣/ بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته.

٤/ بعد الرضا عن الراتب والمكافآت.

كما يتضح من الجدولين رقم (١٥) ورقم (١٦) السابقين أن رضا المشرفات التربويـــات أعلى من رضا المشرفين التربويين فيما يختص بالرواتب والمكافــآت حيــث كـــان المتوســط الحسابي للإناث (٣.٢٢٥) بينما المتوسط الحسابي للذكور (٣.٠٢٧) أما بقية الأبعاد المتمثلة في بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته والرضا عن التقدير واحترام الذات والرضا عن العلاقـــات مع الزملاء والرؤساء فقد حصل المشرفون التربويون على المتوســط الحســابي الأعلـــى مـــن المتوسط الحسابي للمشرفات التربويات.

جدول رقم (١٧)

توزيع عبارات الرضا الوظيفي بأبعاده للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات.

البعد	العبارات	ترتيب العبارة بحسب قيمة المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد الراتب والمكافآت	٩-الراتب الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي.	٥	٤.٠٠٣	٠.٩٤٠
	١٠-أشعر بأن عملي و مهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه.	٦	٣.٨٥٦	١.٠٤١
	١١-يوفر الإشراف التربوي للمشرفين برنامجاً للرعاية الصحية.	٢٣	١.٨٣٨	١.٠٧٠
	١٣-العلاوات السنوية المقدمة للمشرفين مجزية.	٢١	٢.٧٩٥	١.٢٩٣
	١٦-يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.	١٧	٣.٢٦٦	١.١٥٩
المتوسط الإجمالي لبعد الراتب والمكافآت			٣.١٥١	٠.٨٢
بعد مهام العمل وواجباته	٦-يعقد الرئيس اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل.	٣	٤.٣١٢	٠.٧٨٢
	١٢-المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة.	٢٠	٣.٠٣٢	١.٠٥٢
	١٧-هناك صعوبات تواجهني في عملي.	٢٢	٢.٥٦١	٠.٨٥٩
	١٨-الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي للتواجد مع أسرتي مناسب.	١٣	٣.٥٩٣	١.٠٤٩
	١٩-توزيع الأعمال بين المشرفين في القسم الواحد منصف.	١١	٣.٧٣٣	١.٠٦٨
	٢٠-فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي الإشرافي.	١٥	٣.٣١٦	١.٠٠٩
	٢١-أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي.	١٩	٣.١٤٠	١.١٠٧
المتوسط الإجمالي لبعد مهام العمل وواجباته			٣.٣٨٤	٠.٥٩
بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	١- هناك تفاهم بيني و بين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها.	٢	٤.٣١٦	٠.٧٧٩
	٣- يقبل الرئيس اقتراحاتي حول تطوير العمل التربوي.	٤	٤.٠٥٧	٠.٧٩٩
	٥- علاقة العاملين في الإشراف التربوي يسودها الود والمحبة.	٨	٣.٧٧٣	٠.٩٣٦
	٧- تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام.	١	٤.٤٦٧	٠.٦٩٨
	١٤- العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات.	٧	٣.٨٥٦	١.٠٣٧
	١٥- أحصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع.	١٦	٣.٣٠٥	٠.٩٣٢
	٢٣- يهتم المشرفون في الإشراف التربوي بأحوال بعضهم البعض.	١٨	٣.١٧٢	١.٠٢٩
المتوسط الإجمالي لبعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء			٣.٨٤٩	٠.٥٩٦
بعد التقدير واحترام الذات	٢- العمل في الإشراف التربوي يمكن المشرفين من الحصول على ما يستحقون من تقدير.	١٤	٣.٤١٠	٠.٩٠٥
	٤- يقدر الزملاء في الإشراف التربوي جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل.	١٠	٣.٧٦٦	٠.٨١٠
	٨- يوفر العمل في الإشراف التربوي مركزاً اجتماعياً مرموقاً للمشرفين.	١٢	٣.٧١٥	٠.٨٥٩
	٢٢- العمل في الإشراف التربوي يمكن مصدر فخر وتقدير من العائلة.	٩	٣.٧٦٩	٠.٨٧٧
المتوسط الإجمالي لبعد التقدير واحترام الذات			٣.٦٦٥	٠.٦٥
المتوسط الكلي للرضا الوظيفي بجميع أبعاده			٣.٥٢٤	٠.٥٢٦

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمـع العينـة على الجزء الثاني من الاستبانة الخاص بالرضا الوظيفي، وقد رتبت عبارات الاستبانة في هـذا الجدول (تنازلياً) من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الذي حصلت عليه كل عبارة. حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(٤.٤٦٧) وحصلت عليه العبارة رقم (٧) المتعلقة ببعد العلاقـات مـع الزملاء والرؤساء. أما أدنى متوسط حسابي بلغ (١.٨٣٨) وحصلت عليه العبـارة رقـم (١١) المتعلقة ببعد الراتب والمكافآت. انظر الجدول رقم(١٧).

ويتبـين مـن الجـدول رقـم (١٧) أيضـاً أن العبـارات رقـم (١،٧، ٦، ٣، ٩، ١٠، ١٤، ٥، ٢٢، ٤، ١٩، ٨، ١٨) حصلت على متوسطات حسابية عالية تتراوح مـا بين (٤.٤٦٧٦) و (٣.٥٩٣٥) وهذه العبارات تتعلق بتعامل الرؤسـاء مـع المشـرف معاملـة يسودها التقدير والاحترام، والتفاهم ما بين المشرف ورئيسه في العمل، وعقد الاجتماعات بـين الرئيس والمرؤوسين من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل، وقبـول الـرئيس لاقتراحـات المشرف حول تطوير العمل التربوي، والراتب الذي يحصل عليه ومـدى سـداده لاحتياجاتـه، وشعور المشرف بأن عمله ومهامه يتناسبان مع الراتب الذي يحصل عليه، كما يرى المشـرف أن العمل يتيح له فرص تكوين صداقات، كما أن العلاقة بينه وبين زملائه يسودها الود والمحبة، والعمل في الإشراف يمثل مصدر فخر وتقدير من العائلة، ويجد المشرف التقدير من زملائه في العمل على الجهود المبذولة في مجال العمل، كما يرى المشـرفون أن توزيـع الأعمـال بـين المشرفين في القسم الواحد منصف، ويوفر العمل للمشرفين مركزاً اجتماعيـاً مرموقـاً وتتـيح الوظيفة للمشرفين الوقت المناسب للتواجد مع الأسرة.

كمـا يتضـح مـن الجـدول رقـم (١٧) أيضـاً أن العبـارات رقـم (٢، ٢٠، ١٥، ١٦، ٢٣، ٢١، ١٢، ١٣، ١٧) حصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة تتراوح مابين (٣.٤١) و (٢.٥٦١) وهذه العبارات تتعلق برضاهم عن الحصول على ما يستحقونه مـن تقدير خلال عملهم الإشرافي، وموافقتهم على فترات الدورات التدريبية المنعقدة بما يتناسب مـع تأدية العمل، ورضاهم عن حصولهم على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع، تناسب الراتب مـع الوضع الاقتصادي في المجتمع، وأن المشرفين يهتمون بأحوال بعضهم بعضاً، وأن الأعمال التي يكلفون بها تتناسب وطبيعة العمل، وأن الأعمال واضحة ودقيقة، والعلاوات السنوية للمشـرفين تعتبر مجزية وأن هناك صعوبات تواجههم في العمل. أما العبارة رقم (١١) والتي تتعلق بتوفير الإشراف التربوي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات برنامجاً للرعاية الصحية فحصلت على متوسط حسابي منخفض بلغ (١.٨٣٨).

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء قد حصل على المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٨٤٩) وانحرافه المعياري مقداره (٠.٥٩٦) وهذا يدل على رضا مرتفع من قبل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات عن هذا البعد، ويلي هذا البعد الرضا عن التقدير واحترام الذات بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٦٦٥٥) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٥) وهذا دليل أيضاً على الرضا المرتفع لأفراد عينة الدراسة عن جانب التقدير واحترام الذات، ثم يأتي بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٨٤٤) وانحرافه المعياري يساوي (٠.٥٩) وهو يشير إلى رضا متوسط من قبل أفراد العينة، وأخيراً جاء بعد الرضا عن الراتب والمكافآت بمتوسط حسابي متوسط مقداره (٣.١٥١٨) وانحراف معياري قيمته (٠.٨٢).

ومما سبق نستدل على وجود العلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، كما يتوفر لديهم احترام وتقدير الذات بدرجة عالية، ويتبين وجود نسبة رضا متوسطة لدى الأفراد تجاه مهام العمل وواجباته وكذلك تجاه جانب الراتب والمكافآت، والرضا الوظيفي العام لأفراد مجتمع الدراسة مرتفع بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٢٦)

وهذه النتيجة تختلف عما توصل إليه (الداوود،١٤٢٦) في دراسته عن الرضا الوظيفي لمشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود حيث أظهرت النتائج انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، ودراسة (الحربي،١٤١٥) التي أشارت نتائجها إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، بينما كانت تشير نتائج دراسة (الأغبري،١٤٢٢) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري المدارس بالمنطقة الشرقية متوسط بشكل عام، وكذلك دراسة (نصر الدين،١٤١٢) ودراسة (العنزي،١٤٢١) ودراسة (الرويلي،١٤٢٢) فقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة كل دراسة بصفة عامة يعتبر متوسطاً، كما أن دراسة (الرويلي،١٤٢٢) أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي الأعلى كانت لصالح بعد العلاقات مع الزملاء وأدناها لبعد الراتب وهذا ما يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية، وقد أشارت دراسة اليحيى (١٤٢٣) إلى أن رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية في كلية التربية عن عملهم كان بمتوسط حسابي مقداره (٢.٢٦) وأنهم راضون بدرجة منخفضة عن عملهم بشكل عام، بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة البدراني (١٤٢٧) حيث كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية (أفراد عينة الدراسة) مرتفع بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٧)

وكان بعد التقدير واحترام الذات هو الحائز على أعلى درجات الرضا الوظيفي، ودراسة الغـانم (١٤٢١) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات رضا المشرفين التربويين عن الصـلاحيات والمهام الموكلة لهم كانت متوسطة إلى عالية، ودراسة الثنيان (١٤٢٠) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام فوق المتوسط وأن رضا المعلمين في القطـاع الحكـومي أقل من رضا المعلمين في القطاع الخاص، واتفقت أيضاً مع دراسة العبد الجبار (١٤٢٤) حيـث أظهرت النتائج أن مستوى الرضا العام أعلى من المتوسط لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمـي التعليم العام.

<u>السؤال الثاني:</u>

ما مستوى الالتزام التنظيمي لكل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويـات فـي مدينة مكة المكرمة ؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس الالتزام التنظيمي، وقامت بترتيب عبـارات الاستبانة (تنازليا) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمـي لـدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة على أساس أنه:

١) إذا كان المتوسط الحسابي أقل من ١.٨ يكون الالتزام التنظيمي منخفض جداً.
٢) إذا كان المتوسط الحسابي من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ يكـون الالتـزام التنظيمـي منخفض.
٣) إذا كان المتوسط الحسابي من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ يكـون الالتـزام التنظيمـي بدرجة متوسطة.
٤) إذا كان المتوسط الحسابي من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ يكـون الالتـزام التنظيمـي مرتفع.
٥) إذا كان المتوسط الحسابي ٤.٢ فأكثر يكون الالتزام التنظيمي مرتفع جداً.

جدول رقم (١٨)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي تبعاً للجنس.

الجنس	توزيع أفراد المجتمع حسب المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي					المجموع
	التزام مرتفع جداً	التزام مرتفع	التزام بدرجة متوسطة	التزام منخفض	التزام منخفض جداً	
ذكر	٢٦	٥٩	١٧	١	٠	١٠٣
أنثى	٢٢	٩٥	٥٤	٤	٠	١٧٥
المجموع	٤٨	١٥٤	٧١	٥	٠	٢٧٨

ويتضح من الجدول رقم (١٨) أن أفراد مجتمع الدراسة يتسمون بالتزام تنظيمي مرتفـــع بشـــكل عام، ولم يكن منهم سوى خمس أفراد حصلوا على مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي فيمـــا لم يكن أي فرد منهم على مستوى التزام تنظيمي منخفض جداً.

وتوضح الجداول التالية ترتيب عبارات الالتزام التنظيمي (تنازلياً) تبعاً للمتوســطات الحســابية الناتجة عن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (١٩)

توزيع عبارات الالتزام التنظيمي بحسب قيم المتوسطات الحسابية (تنازلياً) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١- تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي .	٤.٣٨٨	٠.٦٨٥
١٥- قراري بالعمل في مجال الإشراف التربوي كان خطأً كبيراً.*	٤.١٤٣	٠.٨٧٩
١٣- اهتم بالفعل بمصير العمل الإشرافي التربوي.	٤.٠٣٦	٠.٧٨٧
٧- العمل في الإشراف التربوي يستثير قدراتي وطاقاتي .	٣.٩٨٢	٠.٩٠٩
٦- أشعر بالفخر لانتمائي للإشراف التربوي.	٣.٩٦٠	٠.٨٨٠
١٠- أشعر بسعادة بالغة لاختيار هذا المجال الذي أعمل فيه.	٣.٧٥٩	٠.٨٩٢
١١- أجد أن عملي في الإشراف التربوي أفضل من العمل في أي إدارة أخرى.	٣.٦٢٩	٠.٩٨٨
٢- أتحدث أمام الآخرين دائماً عن مكانة الإشراف التربوي وضرورة الحفاظ عليه.	٣.٦١٨	١.٠١١
٨- تعتبر إدارة الإشراف التربوي من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها.	٣.٦١٨	٠.٩٧٩
٣- أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو إدارة الإشراف التربوي.*	٣.٦١٨	١.١٢٠
٥- يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في الإشراف التربوي.	٣.٥٩٧	٠.٩٦٢
٩- تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل.*	٣.٤٤٦	١.٠٧٩
١٤- لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في مجال الإشراف التربوي.*	٣.٣٩٥	١.١٥٣
١٢- غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد.*	٣.٠٥٠	٠.٩٢١
٤- غالباً ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى استمر في العمل الإشرافي التربوي.	٢.٨٨٤	١.٠٩٨
جميع العبارات	٣.٦٧٥	٠.٥١٦

(*) إشارة إلى العبارات العكسية.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي يبلغ (٣.٦٧٥٣) وهو يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي عالي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات (أفراد مجتمع الدراسة).

كما أن العبارة رقم (١) في الاستبانة والتي تتعلق بتوفر الرغبـــة لـــدى المشـــرفين التربـــويين والمشرفات التربويات في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغ (٤.٣٨٨)، بينما حصـــلت العبـــارة رقـــم (٤) فـــي الاستبانة والتي تتعلق بقبول مختلف المهام الوظيفية للاستمرار في عمل الإشراف التربوي على متوسط حسابي مقداره (٢.٨٨٤).

وهذا يتفق مع كل من دراسة (العبادي،١٤٢٠) حيث كان مديري مدارس التعلـــيم العـــام للبنين بمحافظة جدة على مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة (الزهرانـــي،١٤٢٤) حيث أظهرت النتائج مستوى عالً من الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بالباحة، ودراسة (حمادات،٢٠٠٣) حيث أكدت على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لـــدى المـــديرين بمتوســـط حسابي مقداره (٣.٧٣) ومتوسط حسابي مقداره (٣.٥١) للمعلمـــين، وأشـــارت نتـــائج دراســـة (عطاري،٢٠٠٤) إلى معدل ولاء مرتفع لدى أفراد العينة وهذا ما يتفق مـــع نتيجـــة الدراســـة الحالية.

أما الجدول التالي رقم (٢٠) فهو يبين توزيـــع المتوســـطات الحســـابية والانحرافـــات المعيارية المتعلقة بعبارات مقياس الالتزام التنظيمي لـــدى المشـــرفين التربـــويين والمشـــرفات التربويات تبعاً للجنس.

جدول رقم (٢٠)

توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعبارات مقياس الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للجنس.

العبارات	ذكور		إناث	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١- تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي .	٤.٤٨٥	٠.٦٠٨	٤.٣٣١	٠.٧٢٢
٢- أتحدث أمام الآخرين دائماً عن مكانة الإشراف التربوي وضرورة الحفاظ عليه.	٣.٩٨٠	٠.٨٢٨	٣.٤٠٥	١.٠٥
٣- أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو إدارة الإشراف التربوي.	٣.٨٠٥	١.١٣٨	٣.٥٠٨	١.٠٩٧
٤- من الغالب أن أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى استمر في العمل الإشرافي التربوي.	٣.٠٢٩	١.٠٧٩	٢.٨	١.١٠٣
٥- يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في الإشراف التربوي.	٣.٩٠٢	٠.٧٨٦	٣.٤١٧	١.٠١٢
٦- أشعر بالفخر لانتمائي للإشراف التربوي.	٤.١٤٥	٠.٧١٩	٣.٨٥١	٠.٩٤٧
٧- العمل في الإشراف التربوي يستثير قدراتي و طاقاتي.	٣.٩٨٠	٠.٧٩١	٣.٩٨٢	٠.٩٧٣
٨- تعتبر إدارة الإشراف التربوي من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها.	٣.٧٤٧	٠.٨٨٢	٣.٥٤٢	١.٠٢٦
٩- تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل.	٣.٥٧٢	١.٠٢٥	٣.٣٧١	١.١٠٦
١٠- أشعر بسعادة بالغة لاختيار هذا المجال الذي أعمل فيه.	٣.٨٣٥	٠.٨٦٤	٣.٧١٤	٠.٩٠٨
١١- أجد أن عملي في الإشراف التربوي أفضل من العمل في أي إدارة أخرى.	٣.٧٣٧	٠.٨٨٥	٣.٥٦٥	١.٠٤٢
١٢- غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد.	٣.٢٢٣	٠.٨٠٣	٢.٩٤٨	٠.٩٧٢
١٣- اهتم بالفعل بمصير العمل الإشرافي التربوي.	٤.٠٨٧	٠.٧٢٩	٤.٠٠٥	٠.٨١٩
١٤- لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في مجال الإشراف التربوي.	٣.٦٢١	١.٠٣٩	٣.٢٦٢	١.١٩٨
١٥- قراري بالعمل في مجال الإشراف التربوي كان خطأ كبيراً.	٤.٢٧١	٠.٨٧٦	٤.٠٦٨	٠.٨٧٤
جميع العبارات	٣.٨٢٨	٠.٥٠٩	٣.٥٨٥	٠.٥

يتبين من الجدول السابق رقم (٢٠) أن مستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين أعلى من مستوى الالتزام التنظيمي للمشرفات التربويات حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣.٨٢٨)

بانحراف معياري مقداره (٠.٥٠٩) بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٣.٥٨٥) بانحراف معياري مقداره (٠.٥).

وقد حصلت العبارة رقم (١) والتي تتعلق بتوفر الرغبة لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي على أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية لدى المشرفين التربويين حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٤.٤٨٥)، والأمر كذلك بالنسبة للمشرفات التربويات حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٤.٣٣١)، أما العبارة رقم (٤) والتي تتعلق بقبول المشرف التربوي أو المشرفة التربوية القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى يستمر في العمل الإشرافي التربوي، فقد حصلت على أدنى قيمة بين المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات فقد حصل الذكور فيها على متوسط حسابي مقداره (٣.٠٢٩) وحصل الإناث على متوسط حسابي مقداره (٢.٨) وهذا يدل على مستوى من الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات فيما يتعلق بقبولهم القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى يستمر في العمل الإشرافي التربوي.

السؤال الثالث:

ما العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مدينة مكة المكرمة ؟

للإجابة على السؤال:

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي بشكل عام وكل من الرضا عن الراتب والمكافآت والرضا عن مهام العمل وواجباته والرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء والرضا عن التقدير واحترام الذات، وبحساب معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل عام، كانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢١)

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا عن الراتب والمكافآت/ الالتزام التنظيمي	٠.١٥٩	٠.٠١
الرضا عن مهام العمل وواجباته/ الالتزام التنظيمي	٠.٤٠٢	٠.٠١
الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء/الالتزام التنظيمي	٠.٥٤٠	٠.٠١
الرضا عن التقدير واحترام الذات/ الالتزام التنظيمي	٠.٥٤٨	٠.٠١
الرضا الوظيفي/ الالتزام التنظيمي	٠.٥٠٩	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً طردياً متوسطاً بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده وبين الالتزام التنظيمي وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي بشكل عام والالتزام التنظيمي (٠.٥٠٩).

جدول رقم (٢٢)

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفات التربويات.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا عن الراتب والمكافآت/ الالتزام التنظيمي	٠.٤١٠	٠.٠١
الرضا عن مهام العمل وواجباته/ الالتزام التنظيمي	٠.٤٨٧	٠.٠١
الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء/الالتزام التنظيمي	٠.٥٦٤	٠.٠١
الرضا عن التقدير واحترام الذات/ الالتزام التنظيمي	٠.٧١٠	٠.٠١
الرضا الوظيفي/ الالتزام التنظيمي	٠.٦٣٨	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً إيجابياً متوسطاً بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده وبين الالتزام التنظيمي وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي بشكل عام والالتزام التنظيمي (٠.٦٣٨).

جدول رقم (٢٣)

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا عن الراتب والمكافآت/ الالتزام التنظيمي	٠.٢٨٢	٠.٠١
الرضا عن مهام العمل وواجباته/ الالتزام التنظيمي	٠.٤٢٦	٠.٠١
الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء/الالتزام التنظيمي	٠.٥١٣	٠.٠١
الرضا عن التقدير واحترام الذات/ الالتزام التنظيمي	٠.٦٢٤	٠.٠١
الرضا الوظيفي/ الالتزام التنظيمي	٠.٥٧١	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بجميع أبعاده دال عند مستوى دلالة ٠.٠١ كما يتضح أيضاً أن هناك ارتباطاً طردياً متوسطاً بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل عام.

وتبين النتائج أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي والرضا عن التقدير واحترام الذات يعد ارتباطاً متوسطاً، وذلك بالمقارنة مع أبعاد الرضا الأخرى، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٢٤)ويدل ذلك على توافر الرضا عن تقدير الذات لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ويؤكد أهمية هذا البعد في تحقيق الالتزام التنظيمي، ويعكس في الوقت نفسه توافر التقدير واحترام الذات لدى الأفراد في العمل الإشرافي يليه بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥١٣) ثم بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته بمعامل ارتباط مقداره (٠.٤٢٦) ثم بعد الرضا عن الراتب والمكافآت حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٢٨٢) وهي قيمة تدل على أن الارتباط ضعيف، هذا وقد بلغ معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي بشكل عام والالتزام التنظيمي (٠.٥٧١)

وهذا يتفق مع دراسة سلامة (١٩٩٩) حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً طردياً بين درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ودرجة رضاهم الوظيفي بشكل عام وبلغ معامل الارتباط (٠.٣٨٦)، كذلك أشارت نتائج دراسة الدخيل الله (١٤١٥) إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالرياض، وأكدت دراسة سلامة (٢٠٠٣) ودراسة

JERMGAN and JOYCEM (٢٠٠٥) ودراسة المير (١٩٩٥) علـــى وجـــود علاقـــة إيجابية (طردية) بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً لاختلاف الجنس،المؤهـــل العلمـــي، التخصص ، والحالة الاجتماعية ؟

١) الفروق في درجات الرضا الوظيفي:

أ / من حيث المؤهل التعليمي:

بتحليل التباين ANOVA (في اتجاه واحد) بـــين المشـــرفين التربـــويين والمشـــرفات التربويات طبقاً لمؤهلاتهم التعليمية: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) كانت النتائج كما هـــي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢٤)

الفروق بين درجات الرضا الوظيفي طبقاً للمؤهل التعليمي للمشرفين التربويين.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٠.١٠٢	٠.٠٥١	٠.٢٨٥	٠.٧٥٣
داخل المجموعات	١٠٠	١٧.٩٧٢	٠.١٨٠		
الكلي	١٠٢	١٨.٠٧٤			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربـــويين فـــي درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عنـــد مستوى دلالة ٠.٠٥

جدول رقم (٢٥)

الفروق بين درجات الرضا الوظيفي طبقاً للمؤهل التعليمي للمشرفات التربويات.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٠.٠٦٢	٠.٠٣١	٠.٠٩٢	٠.٩١٢
داخل المجموعات	١٧٢	٥٨.٣٥٦	٠.٣٣٩		
الكلي	١٧٤	٥٨.٤١٩			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

جدول رقم (٢٦)

الفروق بين درجات الرضا الوظيفي طبقاً للمؤهل التعليمي لدى جميع أفراد مجتمع الدراسة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٠.٠١٧	٠.٠٠٨	٠.٠٠٣	٠.٩٧١
داخل المجموعات	٢٧٥	٧٦.٧٩٦	٠.٢٧٩		
الكلي	٢٧٧	٧٦.٨١٣			

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزىً لمتغير المؤهل التعليمي إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

وهذا لا يتفق مع دراسة (النمر،١٤١٣) حيث أظهرت النتائج وجود اختلاف في درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد القطاع العام لصالح ذوي المؤهلات الدنيا، وكذلك دراسة (سلامة،١٩٩٩) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس طبقاً لدرجاتهم العلمية وكانت الفروق بين مجموعة المدرسين والأساتذة لصالح مجموعة

الأساتذة، ودراسة (السلوم،١٤٢٢) التي دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين المشرفات الإداريات وفقاً للمؤهل العلمي لصالح حاملي البكالوريوس، ولكن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع ما انتهت إليه دراسة (آل ناجي،١٩٩٣) حيث اتضح عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير المستوى التعليمي (الجامعي وفوق الجامعي) في متغيرات الرضا عن الإدارة والعلاقة مع الزملاء ومحيط العمل والتقدير والإنجاز لدى أفراد العينة، ودراسة (القوس،١٤٢٠) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي للمعلمين بمدينة الرياض، كذلك دراسة (البدراني،١٤٢٧) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين باختلاف المؤهل التعليمي، ودراسة (الغانم،١٤٢١) حيث لم يكن لمتغير المؤهل التعليمي أي أثر ذو دلالة إحصائية في مستويات رضا المشرفين التربويين، وكذلك دراسة (الشوامرة،٢٠٠٦) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعاً للمؤهل التعليمي.

ب / من حيث التخصص:

بإجراء اختبار (ت) بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي طبقاً للتخصص: (علمي أو أدبي) كانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢٧)

الفروق بين درجات الرضا الوظيفي طبقاً للتخصص للمشرفين التربويين.

التخصص	العدد(N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علمي	٣٥	٣.٤٤٣	٠.٤٤٣	٢.٢٠٥ –	٠.٠٠٣
أدبي	٦٨	٣.٦٣٣	٠.٣٩٦		

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لاختلاف التخصص وذلك لصالح المشرفين أصحاب التخصصات العلمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات العلمية (٣.٤٤٣).

جدول رقم (٢٨)

الفروق بين درجات الرضا الوظيفي طبقاً للتخصص للمشرفات التربويات.

التخصص	العدد(N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علمي	٧٩	٣.٤٣٩	٠.٥٧٤	– ١.٢٢٨	٠.٢٢
أدبي	٩٦	٣.٥٤٧	٠.٥٨٢		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات تعزى لاختلاف التخصص.

جدول رقم (٢٩)

الفروق بين درجات الرضا الوظيفي طبقاً للتخصص لدى جميع أفراد مجتمع الدراسة.

التخصص	العدد(N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علمي	١١٤	٧٩.١٣١	١٢.٣٢٢	– ٢.٢٣١	٠.٠٢
أدبي	١٦٤	٨٢.٥٨٥	١١.٨٦٩		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) = – ٢.٢٣١ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ وهنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: توجد فروق بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف التخصص وذلك لصالح التخصص العلمي حيث أن قيمة (ت) بها إشارة سالبة وتدل على اتجاه الفرق بين المتوسطين وبالطبع يكون الفرق لصالح المتوسط الأدنى، أي متوسط التخصصات العلمية حيث بلغ ٧٩.١٣١ .

وهذا لا يتفق مع دراسة سلامة (١٩٩٩) حيث انتهت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الرضا الوظيفي طبقاً لتخصصاتهم المختلفة، ودراسة الحربي (١٩٩٤) الذي طبقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وتوصل إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نوع التخصص على مستوى الرضا الوظيفي،

كذلك دراسة القوس (١٤٢٠) حيث أشارت نتائجها إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والتخصص. بينما هذه النتيجة تتفق مع دراسة آل ناجي (١٩٩٣) التي أظهرت نتائجها وجود أثر دال إحصائياً لمتغير التخصص الأكاديمي وذلك لصالح (التخصصات الإنسانية) في متغيرات الرضا عن بيئة العمل والرضا عن محتوى العمل والرضا الكلي.

ج / من حيث الحالة الاجتماعية:

بتحليل التباين بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي طبقاً للحالة الاجتماعية: (متزوج، أعزب، مطلق) كانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٣٠)

الفروق في درجات الرضا الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية للمشرفات التربويات.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	١.١٨٦	٠.٥٩٣	١.٧٨٢	٠.١٧١
داخل المجموعات	١٧٢	٥٧.٢٣٣	٠.٣٣٣		
الكلي	١٧٤	٥٨.٤١٩			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت ١.٧٨٢ وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي للمشرفات التربويات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (٣١)

الفروق في درجات الرضا الوظيفي تعزىً للحالة الاجتماعية لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٠.٧٢٤	٠.٣٦٢	١.٣٠٨	٠.٢٧٢
داخل المجموعات	٢٧٥	٧٦.٠٨٩	٠.٢٧٧		
الكلي	٢٧٧	٧٦.٨١٣			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت ١.٣٠٨ وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية بشكل عام مما يشير إلى عدم تأثر درجة الرضا الوظيفي للأفراد بالحالة الاجتماعية للفرد.

وهذا يتفق مع دراسة (القوس،١٤٢٠) حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية لدى المعلمين بمدينة الرياض، ودراسة (الداوود،١٤٢٦) أيضاً كان من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين مشرفي إسكان الطلاب أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، ودراسة (البدراني،١٤٢٧) حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

د / من حيث الجنس:

للوقوف على الفروق بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي طبقاً للجنس تم تطبيق اختبار (ت)، وكانت نتائجه كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٣٢)

الفروق بين درجات الرضا الوظيفي تعزى للجنس.

الجنس	العدد (N)	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	١٠٣	٨٢.٠٧٧٧	٩.٦٨١	١.٠٣٧	٠.٠٠١
أنثى	١٧٥	٨٠.٦٣٤٣	١٣.٣٩٧		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار(ت) المحسوبة بلغت ١.٠٣٧ وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من٠.٠٥ بين درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى للجنس لصالح المجموعة الأولى (الذكور) حيث بلغ متوسط الذكور ٨٢.٠٧٧٧ كما يعني تحقق هذا الرضا بدرجة عالية عند الذكور عنه عند الإناث، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المهام الوظيفية والأعباء الملقاة على عاتقهن خلال عملهن الإشرافي.

وهذا يتفق مع دراسة (سلامة،١٩٩٩) في وجود الفروق بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية طبقاً للجنس ولكنها لصالح الإناث حيث بلغ متوسط الإناث (٤٥.٥٧) في حين بلغ متوسط الذكور (٤٠.٢١)، ودراسة (الغانم،١٤٢١) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في مستويات رضا المشرفين التربويين عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم ضمن مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، ودراسة (الرويلي،١٤٢٢) حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي بين مديري ومديرات المدارس لصالح المديرات، في حين لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (آل ناجي،١٩٩٣) التي توصلت إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للنوع في متغير الرضا عن بيئة ومحتوى العمل والرضا الكلي عن العمل.

السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة الالتزام التنظيمي للمشرفين و المشرفات تبعاً لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص ، والحالة الاجتماعية؟

للإجابة على هذا السؤال:

لإيجاد الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات التالية: (المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية والجنس).

أ / من حيث المؤهل التعليمي:

وبتحليل التباين بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً للمؤهل التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٣٣)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل التعليمي للمشرفين التربويين.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٠.٨٤٤	٠.٤٢٢	١.٦٤٨	٠.١٩٨
داخل المجموعات	١٠٠	٢٥.٦٠٦	٠.٢٥٦		
الكلي	١٠٢	٢٦.٤٥			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

جدول رقم (٣٤)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل التعليمي للمشرفات التربويات.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	**٢**	**٠.٣٢٧**	**٠.١٦٤**	**٠.٦٥**	**٠.٥٢٣**
داخل المجموعات	**١٧٢**	**٤٣.٢٨٣**	**٠.٢٥٢**		
الكلي	**١٧٤**	**٤٣.٦١**			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

جدول رقم (٣٥)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل التعليمي لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٢.٢٣٣	١.١١٧	٤.٢٨٥	٠.٠١٥
داخل المجموعات	٢٧٥	٧١.٦٦٦	٠.٢٦١		
الكلي	٢٧٧	٧٣.٨٩٩			

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي تعزىً لمتغير المؤهل التعليمي إذ أن قيمة **(ف)** = ٤.٢٨٥ وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ .

وعليه استخدمت الباحثة اختبار شيفيه لمعرفة الفروق البعدية بين المجموعات الثلاث كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٣٦)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المجموعات.

المجموعات	المتوسط	الثالثة حملة الدكتوراه	الثانية حملة الماجستير	الأولى حملة البكالوريوس
حملة البكالوريوس (الأولى)	٥٤.٣٤	*		
حملة الماجستير (الثانية)	٥٦.١٣			
حملة الدكتوراه (الثالثة)	٥٩.٤١			

يتضح من الجدول رقم (٣٦) السابق أن هناك فروقاً دالة بين المجموعة الثالثة (حملة الدكتوراه) والمجموعة الأولى (حملة البكالوريوس) في درجات الالتزام التنظيمي لصالح المجموعة الثالثة، حيث أن متوسط المجموعة الأولى بلغ ٥٤.٣٤ في حين بلغ متوسط المجموعة الثالثة ٥٩.٤١.
وهذا لا يتفق مع دراسة (سلامة،١٩٩٩) حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً لدرجاتهم العلمية، ودراسة (حمادات،٢٠٠٣) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي بين المعلمين والمديرين، بينما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (القطان،١٩٨٧) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي بين أفراد العينة، ودراسة (العبادي،١٤٢٠) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي وذلك لصالح أصحاب مؤهل البكالوريوس الجامعي التربوي.

ب / من حيث التخصص:

و بتطبيق اختبار (ت) للكشف عن وجود فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى للتخصص كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣٧)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للتخصص للمشرفين التربويين.

التخصص	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علمي	٣٥	٣.٧٤٨	٠.٣٩٧	– ١.٢٧١	٠.٢٠٧
أدبي	٦٨	٣.٨٦٩	٠.٥٥٦		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين تعزى إلى اختلاف التخصص.

جدول رقم (٣٨)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للتخصص للمشرفات التربويات.

التخصص	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علمي	٧٩	٣.٥٣٥	٠.٥٥١	– ١.١٨٣	٠.٢٣٩
أدبي	٩٦	٣.٦٢٥	٠.٤٥٤		

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتـــزام التنظيمـــي لدى المشرفات التربويات تعزى لاختلاف التخصص.

جدول رقم (٣٩)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للتخصص لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

التخصص	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علمي	١١٤	٣.٦٠١	٠.٥١٦٢	– ٢.٠٠٦	٠.٠٤٦
أدبي	١٦٤	٣.٧٢٦	٠.٥١١		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) = –٢.٠٠٦ وحيث أن: α > sig = ٠.٠٤٦ عليه نأخذ الفرض البديل الذي يقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي بـــين

المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف تخصصاتهم وذلك لصالح التخصصات العلمية حيث بلغ متوسط مجموع درجات الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات أصحاب التخصصات العلمية ٥٤.٠١ .

وهذا لا يتفق مع دراسة سلامة (١٩٩٩) حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف تخصصاتهم، وكذلك دراسة الزهراني (١٤٢٤) التي أشارت نتائج دراسته إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التخصص والولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالباحة، بينما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عطاري (٢٠٠٤) حيث دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين أفراد العينة تعزى لمتغير التخصص وذلك لصالح أصحاب تخصص التربية الإسلامية واللغة العربية والأنشطة.

ج / من حيث الحالة الاجتماعية:

وبتحليل التباين بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً للحالة الاجتماعية كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٤٠)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية للمشرفات التربويات.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٠.٨١٤	٠.٤١	١.٦٣٥	٠.١٩٨
داخل المجموعات	١٧٢	٤٢.٧٩٧	٠.٢٥		
الكلي	١٧٤	٤٣.٦١			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات تعزى للحالة الاجتماعية.

جدول رقم (٤١)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	١١.٤١٣	٥.٧٠٦	٠.٠٩٤	٠.٩١
داخل المجموعات	٢٧٥	١٦٦١٥.٩٣	٦٠.٤٢٢		
الكلي	٢٧٧	١٦٦٢٧.٣٤			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا يشير إلى أن الالتزام لا يتأثر بالحالة الاجتماعية للفرد.

وهذا يتفق مع دراسة (الزهراني،١٤٢٤) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط بين الحالة الاجتماعية والولاء التنظيمي.

د / من حيث الجنس:

عند تطبيق اختبار(ت) للوقوف على الفروق في درجات الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات طبقاً للجنس ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤٢)

الفروق في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للجنس.

الجنس	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	١٠٣	٥٧.٤٢٧	٧.٦٣٨٤٠	٣.٨٨٩	٠.٠٠٠
أنثى	١٧٥	٥٣.٧٧٧	٧.٥٠٩٥٠		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار(ت) المحسوبة بلغت ٣.٨٨٩ وحيث أن قيمة α > sig فإنه يوجد فروق بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي

تعزى للجنس وذلك لصالح الذكور حيث أن معدل الدرجات للذكور يساوي ٥٧.٤٢٧ بينما معدل الدرجات للإناث يساوي ٥٣.٧٧٧ .

وهذا لا يتفق مع دراسة سلامة (١٩٩٩) حيث أنه لم تكن هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي تبعاً للجنس، بينما تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة الهنداوي (٢٠٠٢) حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للجنس لصالح الذكور، بينما دلت نتائج دراسة حمادات (٢٠٠٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للجنس لصالح الإناث (المديرات)، وكذلك دراسة عطاري (٢٠٠٤) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لصالح الإناث.

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

تناولت الدراسة موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهدفت إلى:

١ / التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

٢/ التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

٣/ الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص والحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

وقد ناقش الإطار النظري أهم الأفكار ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية ويتكون من ثلاثة مباحث المبحث الأول تم تخصيصه للإشراف التربوي وفيه نبذة عن ماهية الإشراف التربوي وإلقاء الضوء على بيئة العمل الإشرافي ومهام المشرف التربوي وواجباته وأهداف الإشراف التربوي. أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للالتزام التنظيمي الذي يعد أحد ظواهر السلوك الإنساني ويشمل هذا الجزء توضيح المفهوم للالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده وجوانبه، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه للرضا الوظيفي ويشمل هذا الجزء نظريات الرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة ما بينه وبين الالتزام التنظيمي.

أما الدراسات السابقة فقد اشتملت على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية تم تصنيفها وفقاً لموضوعها فهناك دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ودراسات تتعلق بالالتزام التنظيمي وأخرى درست العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢١) مشرفاً تربوياً ومشرفة تربوية موزعين في إدارة الإشراف التربوي بمكة المكرمة وجميع مراكزها وبفرعيها (البنين والبنات).

ولقد قامت الباحثة بتوزيع (١٨١) استبانة على المشرفين التربويين و(٢٤٠) استبانة على المشرفات التربويات. ولقد استطاعت الباحثة استرداد (١١٥) استبانة من الاستبانات الموزعة على المشرفين التربويين أي ما نسبته (٦٣.٥%) من الاستبانات الموزعة عليهم، وكذلك استطاعت أن تسترد (١٩٥) استبانة من الاستبانات الموزعة على المشرفات التربويات أي ما

نسبته (٨١.٢٥%) من الاستبانات الموزعة عليهن. أي أنه قد تـم اسـترجاع (٣١٠) اسـتبانة إجمالاً وقد تم استبعاد (٣٢) استبانة نظراً لنقص المعلومات الأولية فيها وبذلك تكون الباحثة قـد استردت (٢٧٨) استبانة كاملة البيانات أي ما نسبته (٦٦%) وهي نسبة كافية لتمثيـل مجتمـع الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تكونـت من ثلاثة أجزاء موزعة كالتالي:

الجزء الأول: يختص ببعض البيانات الأولية الشخصية لأفراد العينة واقتصرت على (الجـنس، المؤهل التعليمي، التخصص والحالة الاجتماعية).

و**الجزء الثاني:** اختص بقياس مستوى الرضـا الـوظيفي للمشـرفين التربـويين والمشـرفات التربويات ولقد قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة بقياس الرضا الوظيفي وذلك بعـد الاطـلاع على أدبيات البحث وعن طريق الرجوع لبعض الدراسات. أما **الجزء الثالث:** فقد اختص بقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات ولقد قامت الباحثة باستخدام استبانة الالتزام التنظيمي التي أعدها بورتر وزمـلاؤه (١٩٧٤) والمسـماة اسـتبانة الالتـزام التنظيمي (OCQ).

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسـة ومنهـا اختبـار(ت) وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون.

وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة في دراستها إلى **النتـائج التالية:**

١/ إن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين مرتفع حيـث بلغـت قيمـة المتوسـط الحسابي (٣.٥٦٨) والانحراف المعياري بلغ (٠.٤٢).

٢/ إن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات مرتفع حيث بلغـت قيمـة المتوسـط الحسابي (٣.٤٩٨) والانحراف المعياري بلغ (٠.٥٧٩).

٣/ إن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣.٥٢٤) والانحراف المعياري بلغ (٠.٥٢٦).

٤/ إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين مرتفع حيث بلغـت قيمـة المتوسـط الحسابي (٣.٨٢٨) والانحراف المعياري بلغ (٠.٥٠٩).

٥/ إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات مرتفع حيث بلغـت قيمـة المتوسـط الحسابي (٣.٥٨٥) والانحراف المعياري بلغ (٠.٥).

٦/ إن مستوى الالتزام التنظيمي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣.٦٧٥) والانحراف المعياري بلغ (٠.٥١٦).

٧/ أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى لمشرفين التربويين فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بينهما وقد كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (٠.٥٠٩) لدى المشرفين التربويين.

٨/ أما بالنسبة للمشرفات التربويات فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهن بمعامل ارتباط قيمته (٠.٦٣٨).

٩/ كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٧١).

١٠/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين أو بين المشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

١١/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

١٢/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لاختلاف التخصص وذلك لصالح المشرفين التربويين أصحاب التخصصات العلمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات العلمية (٣.٤٤٣).

١٣/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات تعزى لاختلاف التخصص.

١٤/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف التخصص وذلك لصالح التخصص العلمي.

١٥/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

١٦/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من٠.٠٠٥ بين درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات طبقاً للجنس لصالح (الذكور).

١٧/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين أو المشرفات التربويات تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

١٨/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي وذلك لصالح (حملة الدكتوراه).

١٩/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين أو لدى المشرفات التربويات تعزى لاختلاف التخصص.

٢٠/ توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف تخصصاتهم وذلك لصالح أصحاب التخصصات العلمية.

٢١/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجات الالتزام التنظيمي بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى للحالة الاجتماعية.

٢٢/ توجد فروق بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للجنس وذلك لصالح الذكور.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بما هو آتٍ:

- الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات. وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية أصر المحبة والألفة بين المشرفين التربويين أو المشرفات التربويات.
- الحث على الاستمرار في بذل الجهود وتطوير الأداء للوصول إلى أفضل مستوى من أجل تطوير العملية التعليمية. وذلك بوضع مهام وظيفية واضحة في العمل والقيام بتكثيف الدورات التدريبية الملائمة لكل تخصص وتكليف الفرد بما يتناسب مع طبيعة عمله.
- تكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم لفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.
- الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء العمل أو بعد تركه العمل. وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

الدراسات المقترحة:

تقترح الباحثة إجراء بحوث ودراسات أخرى على المستوى الجامعي تتناول الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مثل:

- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أم القرى.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وضغوط العمل والأداء الجامعي أو الإنتاجية العلمية.
- قياس درجة فاعلية عضو هيئة التدريس من خلال مؤشرات الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- بحث الآثار السلبية للالتزام التنظيمي كتأثيره على حياة الموظف خارج العمل والاحتراق النفسي وكذلك تأثيره على العلاقات الشخصية بين زملاء العمل.

المصادر والمراجـــع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً : المراجع العربية:

١/ ابن منظور. لسان العرب، مج ١٤. بيروت ١٩٥٦.

٢/ أسعد، بتول. (١٤٢٢ / ٢٠٠٢). دراسة العلاقة بين بعض العوامل الاجتماعية وطبيعـة وبيئة العمل والرضا الوظيفي للمعلمات السعوديات في مدارس المرحلة الثانوية فـي مدينـة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣/ الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٢) . الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعلـيم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية). مجلة دراسات الخلـيج والجزيـرة العربيـة ،(ع ١٠٩).(١٦٩ــ ١٩٧). مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

٤/ آل ناجي، محمد. (١٤١٤). تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الأحساء.الإدارة العامة،ع(٨٠)، معهد الإدارة العامة.(٧ــ٥٢).الرياض.

٥/ بخاري،مريم.(١٤٠٧).الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام فـي ضـوء اللائحـة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٦/ بدر، حامد. (١٩٨٢). السلوك التنظيمي. (ط١). الكويت: دار القلم.

٧/ البدراني، بدر.(١٤٢٧/ ١٤٢٨).قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنـين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجسـتير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٨/ البديوي، محمود.(٢٠٠٧).الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة.(مجلة عالم السعودية نـوفمبر ٢٠٠٦م). http://pr.sv.net/SVW/٢٠٠٦/November٢٠٠٦/page٠٠٠٤٨.htm

٩/ بسـتان، أحمـد وطـه، حسـن.(١٤٠٣/ ١٩٨٣). مـدخل إلـى الإدارة التربويـة. ط(١).الكويت:دار القلم.

١٠/ التويجري،محمد.(١٤٠٨/١٩٨٨).تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقـة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. المجلة العربية للإدارة،مج(١٢)،ع(١).(٥-٢١).

١١/ التويجري، محمد.(١٩٨٨). المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية" دراسة ميدانية مقارنة ".المجلة العربية للإدارة،مج(١٢)،ع(٣).(٤٦ــ ٦٨).

١٢/ الثنيان، سلطان. (١٤٢٠/ ١٤٢١). الرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في القطاعين الحكومي والأهلي ـــ دراسة مقارنة.رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية،قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود،الرياض.

١٣/ جراي،جيري.(١٤٠٨). الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس.بدون طبعة.(ترجمة) هوانة،وليد.بدون دار نشر.

١٤/ جوهر،صلاح.(١٩٨٤). مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم. مكتبة عين شمس . بدون طبعة .بدون دار نشر.

١٥/ حبشي،نجدي و باخوم،رأفت.(٢٠٠٤). المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج(١٧)،ع٣.(١٩١-٢٤٦).

١٦/ الحربي،حمود.(١٤١٥/ ١٩٩٤). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.رسالة ماجستير غير منشورة.قسم إدارية تربوية،كلية التربية،جامعة الملك سعود،الرياض.

١٧/ حريم، حسين.(١٩٩٧). سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر.بدون طبعة.

١٨/ الحسنية، سليم.(١٤١٩/١٩٩٩). السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية.ط(١). عمان،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

١٩/ حسن، السيد.(١٤٢٥/٢٠٠٤). الدليل لإحصائي في تحليل البيانات باستخدام SPSS. (ط١). الرياض: مكتبة الرشد.

٢٠/ حسين، أحمد.(٢٠٠١). العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى طلاب كلية التربية.مجلة البحث في التربية و علم النفس. مج(١٥)،ع(١).(٢١١-٢٦١).

٢١/ حمادات،محمد. (١٤٢٦/٢٠٠٦).قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس.ط(١). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

٢٢/ الحيدر،عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم.(١٤٢٦/٢٠٠٥). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني). معهد الإدارة العامة.بدون طبعة.بدون دار نشر.

٢٣/ خطاب، عايدة. (١٩٩٨). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل:دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، ع(١٣).جامعة الملك سعود: الرياض.

٢٤/ الداوود،عبد الرحمن. (١٤٢٦/٢٠٠٥) . الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي. مجلة كليات المعلمين،مج(٥)،ع(١).(٦٤_ ١٠٣).

٢٥/ الدخيل الله،دخيل الله. (١٤١٥/١٩٩٥). مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية. مجلة جامعة الملك سعود. مج(٧). العلوم التربوية والدراسات الإسلامية(١). (٣٣-٧٧).

٢٦/ الرويلي، نواف. (١٤٢٢/ ١٤٢٣). الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية.رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية،جامعة الملك سعود.

٢٧/ الزعبي،محمد والطلافحة،عباس. (٢٠٠٤).النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية (ط٢). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

٢٨/ الزهراني،عبد الواحد. (١٤٢٤). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة.قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

٢٩/ زويلف، مهدي.(٢٠٠٥).إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط(٣).عمان.بدون دار نشر.

٣٠/ سالم،فؤاد ورمضان،زياد والدهان،أميمة ومخامرة،محسن. (١٩٩٥). المفاهيم الإدارية الحديثة. (ط٥).مركز الكتب الأردني.

٣١/ سفر،صالحة. تحديد الاحتياجات التدريسية للمشرفات التربويات بمدن (مكة المكرمة، جدة والطائف). (١٤١٩). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. قسم مناهج وطرق تدريس،كلية التربية،جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

٣٢/ سلامة،رتيبة.(٢٠٠٣). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.

٣٣/ سلامة،عادل.(١٩٩٩).الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس.مجلة كلية التربية ،ع(٢٣).الجزء(١).(١١١-١٤٣).

٣٤/ سلمان،أحمد.(٢٠٠٤). تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ،جامعة عين شمس،جمهورية مصر العربية.

٣٥/ السلوم، سعاد.(١٤٢٢/ ١٤٢٣). عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة.قسم الإدارة التربوية،كلية التربية، جامعة الملك سعود،الرياض.

٣٦/ الشادي، حمد.(٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستيرغير منشورة.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٣٧/ شاويش، مصطفى. إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد" ٢٠٠٤م، (ط٣) ،عمان: دار الشروق.

٣٨/ الشابحي، طلال (١٤١٧/ ١٤١٨). الرضا الوظيفي لدى شاغلي الوظائف التعليمية بمدارس التعليم العام الثانوي للبنين الحكومية والأهلية بمدينة جدة : دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية، جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

٣٩/ الشوامرة، محمد. (٢٠٠٦/٢٠٠٧). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة، منطقة رام الله والبيرة التعليمية.

٤٠/ الضحيان،سعود وحسن،عزت. (١٤٢٣/٢٠٠٢). معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ١٠ الجزء الثاني. الرياض: مطابع التقنية للأوفست.

٤١/ الطجم،عبد الله.(١٩٩٦). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج(٤) .ع(١). (١٠٣ــ١٢٥).

٤٢/ العبادي،أحمد.(١٤٢٠).الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة.قسم الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية،جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

٤٣/ العبد الجبار،عبد العزيز.(١٤٢٤/١٤٢٥).الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام.. المجلة العربية للتربية الخاصة. ع(٥). جامعة الملك سعود. المنتدى السعودي للتربية الخاصة .www.gulfkids.com

٤٤/ عبوي،زيد.(١٤٢٦/٢٠٠٦). التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته.ط(١). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

٤٥/ العتيبي،آدم.(١٩٩٢). علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت. الإدارة العامة. ع(٧٦).(٩١-١٢١).

٤٦/ العديلي، ناصر.(١٤٠١/١٩٨١). الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة. رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كالفورنيا (همبولدت).

٤٧/ العزام، محمد.(١٩٩١). أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية حسب تصورات المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة اليرموك،الأردن.

٤٨/ العساف، صالح. (١٤٢٤/٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٣). الرياض: مكتبة العبيكان.

٤٩/ العسكر، محمد.(١٤٢١/٢٠٠٠). الإشراف التربوي وسياسة التعليم. مجلة المعرفة،(ع٥٩).(١٦٢-١٦٣).

٥٠/ عطاري،عارف.(١٤٢٧/٢٠٠٦).الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. مج(١٨). ع(٢).(١٣ــ٨٢).

٥١/ عطاري،عارف؛ عيسان، صالحة؛ محمود، ناريمان. (١٤٢٥/٢٠٠٥). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية.(ط١). الكويت والإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

٥٢/ علاقي، مدني. (١٤٠١/١٩٨١). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، (ط١). جدة: تهامة.

٥٣/ العمري،عبيد.(١٤٢٤/ ٢٠٠٤). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على كل من الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية .مج(١٦)،ع(١).

٥٤/ العميان،محمود.(١٤٢٥/٢٠٠٥).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.ط(٣).عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٥٥/ العنزي،عطا الله.(١٤٢١). العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٥٦/ العوفي، محمد.(٢٠٠٥).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٥٧/ العيسى، بدرية.(١٤٢٣). المشرفة التربوية عنصر فاعل.الإدارة العامة لنشاط الطالبات.شئون تعليم البنات.الرياض.

٥٨/ الغانم،أمل.(١٩٩٦). مستويات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين بمحافظة إربد عن الصلاحيات والمهام الموكلة إليهم، رسالة ماجستير غير منشورة.قسم الإدارة والإشراف التربوي،كلية التربية، جامعة اليرموك،الأردن.

٥٩/ فليه،فاروق وعبد المجيد، السيد. (١٤٢٦/٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. (ط١).عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٦٠/ القحطاني،سالم والعامري، أحمد وآل مذهب، معدي والعمر، بدران. (١٤٢٥).منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات SPSS). (ط٢). الرياض: بدون دار نشر.

٦١/ القطان،عبد الرحيم. (١٩٨٧). العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية. المجلة العربية للإدارة ،مج(١١)،ع(٢). (٥-٣١).

٦٢/ القوس،سعود.(١٤٢٠/ ١٤٢١). المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض .رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الدراسات الاجتماعية. جامعة الملك سعود،الرياض.

٦٣/ الكاساني، مراد.(١٩٩٩/٢٠٠٠). أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

٦٤/ ماهر،أحمد.(٢٠٠٠).السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات.بدون طبعة. الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر.

٦٥/ المشعان،عويد.(١٤١٣/١٩٩٣).دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني ، ط (١). الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.

٦٦/ المير،عبد الرحيم.(١٤١٦/١٩٩٥). العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية دراسة مقارنة. الإدارة العامة. مج(٣٥). ع(٢).(٢٠٧ـ٢٥٢).

٦٧/ نشوان، يعقوب. (١٤١٢/١٩٩١).الإدارة والإشراف التربوي. بدون طبعة. دار الفرقان للنشر والتوزيع.

٦٨/ نصر الدين، سمير. (١٤١٢). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز،جدة.

٦٩/ نعساني، عبد المحسن. (٢٠٠٢). اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى. مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة،خلال الفترة ١٢-١٤ مارس٢٠٠٢.

٧٠/ النمر، سعود. (١٤١٣/١٩٩٣). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص،مجلة جامعة الملك سعود، مج(٥)،العلوم الإدارية(١)،.رسالة ماجستير منشورة.(٦٣ـ١٠٩).

٧١/ الهنداوي، ياسر. (١٤٢٣/٢٠٠٢). الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية. كلية التربية، جامعة عين شمس. جمهورية مصر العربية.

٧٢/ اليحيى، طلال.(١٤٢٣/٢٠٠٣). مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشـــراف.مجلـــة جامعـــة الملـــك ســـعود ، م(١٥). العلـــوم التربويـــة والدراســـات الإسلامية.(٧٥١ـــ٧٧٢).

٧٣/ يوسف، درويش.(١٤٢٠/ ١٩٩٩). العلاقة بين دافعيـــة العمـــل الداخليـــة والالتـــزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية. الإدارة العامـــة. مـــج(٣٩). ع(٣).(٤٩٣-٥١٥).

الدوريات:

- جريدة عكاظ. الاثنين، ١٢ محرم. ١٤٢٩. السنة الخمسون، ع (١٥١٢٢).
- مقابلة مع ليلى سروجي، المشرفة التربوية بقسم العلـــوم المســـلكية بمركـــز الإشـــراف التربوي الرئيسي، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، ١٤٢٨/١١/١١.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

١) Chughtai, Aamir Zafar, Sohail. "Antecedents and Consequences of Orgnizational Commitment Among Pakistani Teachers ". Applied H.R.M. Research, ٢٠٠٦ Vo.١١, Number١. pages ٣٩-٦٤.

٢) JERMGAN I,E. and JOYCEM . Beggs. " An Examination of Satisfaction With My Supervisor and Organizational Commitment ". Department of Management Belk College of Business Administration University of North Carolina at Charlotte, Journal of Applied Social Psychology, ٢٠٠٥, ٣٥, ١٠, pp. ٢١٧١-٢١٩٢.

٣)John Tarter C., K.Hoy, Wayne. And Bliss James. " Principal Leadership And Organizational Commitment: The Principal Must Deliver".

٤)Kundi, Beatus, A.T., and Shoukry D. Saleh. "A Model of Organizational Commitment : Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond." Canadianl journal of Administrative Sciences,١٠,NO.٢(١٩٩٣).

٥) Lisa M.Moynihan, Wendy R.Boswell and John W. Boudreau." The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance". Center for Advanced Human Recourse Studies. Cornell University ٢٠٠٠.

٦) Moskowitz, Robert.L and Scanlan, Craig L. " Organizational and Professional Commitment as Predictors of Job Satisfaction Among Allied Health Education Program Directors". Journal of Allied Health, ١٩٨٦. pp١١-٢٢.

٧) Mowday, R.T., L.W. Porter, and R. Dubin. "Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Unit." Organizational Behavior and Human Performance, ١٢ (١٩٧٤) ٢٣١-٤٨.

٨) Pinter, Nancy J. and Oregon, Eugene. " Principal Influence On Teacher Commitment: Substitutes For Leadership". Educational Research Quarterly Vol.١٢, No.١. ١٩٨٧-١٩٨٨.

٩) Porter ,L.W , R.M. Steers ,R.T. Mowday, and P.V Boulian : " Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians ", Journal of Applied Psychology. Vol.٥٩, No.٥, ١٩٧٤,pp ٦٠٣-٦٦٩.

١٠) Rays Padro:" Organizational Incentives, Teacher Commitment , Morale and Job Satisfaction: is The Program Achieving its Goal? " Paper Presented at the manual meeting of the American Educational Research Association , San Francisco, March ٢٧-٣١, ١٩٨٩.

١١) S.E. Umi Narimawati, Journal of Applied Sciences Research, ٣(٧): ٥٤٩-٥٥٧, ٢٠٠٧ , INSInet Publication

"The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the

Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution". Bandung in Faculty of Economics, Computer University of Indonesia.

١٢) Shin, Hyun-Seak:" Teacher Commitment and Job Satisfaction : which comes first ?" Ed. D,Dissertation Abstract International Vol.٥١, No.٧, ١٩٩١,p٢٢٠٦.

الملاحـــــق

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

بيان بأسماء المشاركين في تحكيم أداة الدراسة

م	الاسم	جهة العمل
١	د. محمد الوذيناني	رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى.
٢	د. زهير الكاظمي	عميد كلية التربية في جامعة أم القرى.
٣	د. محمد محمد رسمي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى.
٤	د. أسعد مكاوي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى.
٥	د. عبد الله الحميدي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى.
٦	أ. ليلى سروجي	مشرفة تربوية بقسم العلوم المسلكية في الإشراف التربوي.
٧	أ. فايزة محروس	مشرفة تربوية بقسم العلوم المسلكية في الإشراف التربوي.
٨	أ. فاطمة مفتي	مشرفة تربوية بقسم العلوم المسلكية في الإشراف التربوي.
٩	أ. نجاة الهندي	مشرفة تربوية بقسم اللغة العربية في الإشراف التربوي.
١٠	أ. حصة اللعبون	مشرفة تربوية في الإشراف التربوي.

ملحق رقم (٢)

خطاب معهد البحوث بجامعة أم القرى



ملحق رقم (٣)

الاستبانة قبل التحكيم







ملحق رقم (٤)

الاستبانة بعد التحكيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى بمكة

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانه حول موضوع

الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

بمدينة مكة المكرمة.

إعداد الباحثة

إيناس فؤاد نواوي فلمبان

إشراف

د. محمد بن معيض الوذيناني

الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (١٤٢٨هـ / ١٤٢٩هـ).



ملحق رقم (٥)

خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى لمدير التربية والتعليم قسم البنين

ملحق رقم (٦)

خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى لمدير التربية والتعليم قسم البنات.



ملحق رقم (٧)

خطاب مدير التخطيط والتطوير التربوي

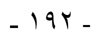


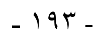
ملحق رقم (٨)
خطاب مديرة إدارة التخطيط والتطوير التربوي

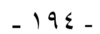
ملحق رقم (٩)

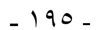
الدليل الإحصائي من الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة

(بنين)









ملحق رقم (١٠)

الدليل الإحصائي من الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمكة المكرمة

ملحق رقم (١١)

مقياس بورتر للالتزام التنظيمي